

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR
SABRINA PEREIRA PAVÃO**

TÍTULO
**DIZ-ME QUANTO GANHAS E TE DIREI COMO TE SENTES:
ANÁLISE DO OVERPAYMENT NO FUNCIONALISMO PÚBLICO NO BRASIL**

PROFESSOR ORIENTADOR
FILIPPE JOÃO BERA DE AZEVEDO SOBRAL

**RIO DE JANEIRO
JUNHO, 2011**

DIZ-ME QUANTO GANHAS E TE DIREI COMO TE SENTES:
ANÁLISE DO OVERPAYMENT NO FUNCIONALISMO PÚBLICO NO BRASIL

Por

SABRINA PEREIRA PAVÃO

Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas para obtenção do grau de Mestre em Gestão Empresarial sob a orientação do Professor Doutor Filipe João Bera de Azevedo Sobral.

RIO DE JANEIRO
JUNHO, 2011

Pavão, Sabrina Pereira

Diz-me quanto ganhas e te direi como te sentes: análise do overpayment no funcionalismo público no Brasil / por Sabrina Pereira Pavão. – 2011.

68 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Filipe João Bera de Azevedo Sobral.

Inclui bibliografia.

1. Salários – Brasil. 2. Política salarial – Brasil. 3. Brasil – Servidores públicos – Vencimentos, bonificações, etc. I. Sobral, Filipe. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 331.220981

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha mãe, meu exemplo de garra, de amor e felicidade, meu porto seguro. Dedico também ao meu pai, cujo apoio e carinho foram fundamentais para chegar até aqui. Por vocês e para vocês, sempre.

AGRADECIMENTOS

Agradecer é sempre uma tarefa árdua, ainda mais em se tratando de um momento tão crucial na vida de alguém como a conclusão de um mestrado. Há muitas pessoas a quem serei eternamente grata por terem contribuído para chegar até aqui, e tentarei fazer jus ao citá-las nas próximas linhas.

Primeiramente, agradeço aos meus pais, por acreditarem em mim, nos meus sonhos, me apoiarem irrestritamente e por proporcionarem todas as oportunidades que tive na vida. Agradeço também à minha grande família: vó, tios, tias, primos e primas. Obrigada por sempre me cercarem de amor, atenção e apoio.

Agradeço também à minha segunda família, aquela que criei por escolha: Mãenica, Belzinha, Bezinha, Donner e Xibs, obrigada por todos os momentos compartilhados, risadas e conselhos. Vocês foram e são fundamentais na minha vida.

Gostaria de deixar também registrado meu agradecimento à EBAPE/FGV, por ter investido e apostado em mim. Ao corpo docente, pelos ensinamentos prestados e por serem sempre tão receptivos. Um agradecimento especial ao Professor Filipe Sobral, por ter sido mais que um orientador, me guiando, aconselhando e compartilhando ideias.

Agradeço também aos membros da banca, Professora Denise Medeiros Ribeiro Salles e Professor Armando Cunha pelos comentários e contribuições para que este se torne o melhor trabalho possível.

Um agradecimento especial ao Órgão Público no qual esta pesquisa foi realizada e a todos os envolvidos nesta pesquisa, tão solícitos em responder aos questionários e em participar das entrevistas. Sem estas pessoas este trabalho não existiria.

Um particular agradecimento ao Luiz Abranches. Sua ajuda e contribuição foram fundamentais para que esta pesquisa tenha sido concluída.

Outras pessoas também se fizeram essenciais, e destacá-las aqui é tão somente um esforço de mostrar minha eterna gratidão pelo simples fato de existirem em minha vida e estarem sempre ao meu lado: Ana Paula e Cá; EP042, em especial, Édison, Leo e Ník; meus futuros afilhados Sossô e Bruno; minha amiga mais calma, Paula; galerinha muito bio-fera: Luana, Carol, Igor, Cunha, Rosa, Meirinha e Érika. Todos foram, são e sempre serão essenciais na minha vida; ainda que longe, sempre por perto.

Por fim, mas não menos importante, quero agradecer imensamente à minha turma formada neste um ano e meio de FGV: MAGE, MAP e Doutorado. Todos foram tão fundamentais que não existem formas de expressar a gratidão e orgulho que sinto por ter conhecido e compartilhado a companhia de todos. Em particular, aos meus quinze nobres guerreiros mageanos: Bernardo, Edu, Felipe, Bel, Lou “mamys”, Lucas “little brother”, Luiz, Marcel, Marcelão, Nat, Nina, Raquel Althoff, Raquel “tia Lenzi”, Sasha e Vivizinha: obrigada por compartilhar muitas risadas do He-Man e muito carteadado comigo! Só eles sabem o esforço que foi chegar aqui, e sem eles essa jornada teria sido muito sem graça.

RESUMO

O contexto do funcionalismo público como fonte empregadora tem chamado crescente atenção, uma vez que as práticas de remuneração acima da média de mercado adotadas neste contexto vêm atraindo cada vez mais indivíduos altamente qualificados (Bender & Fernandes, 2006). Entretanto, trata-se de um setor que adota práticas de remuneração que também são caracterizadas pela desigualdade, uma vez que carreiras bem remuneradas co-existem com outras mal remuneradas, por vezes, dentro do mesmo espaço organizacional e executando tarefas similares. Estudos demonstram que, a priori, um ambiente de trabalho que favorece uma situação de desigualdade afeta negativamente diversos aspectos comportamentais dos funcionários que nele exercem atividades (e.g. De Cremer & Van Kleef, 2009; Peters & Van den Bos, 2008; Peters, Van den Bos & Bobocel, 2004). Desta forma, o presente estudo buscou entender como uma situação de desigualdade remuneratória – em que alguns membros se encontram em uma situação de overpayment, enquanto que outros na situação de underpayment – pode influenciar fatores como a auto-estima e o comprometimento afetivo dos funcionários públicos com relação aos seus trabalhos. Um órgão público do Poder Executivo Federal, foi escolhido como lócus de pesquisa para analisar estes impactos. A metodologia utilizada na pesquisa teve uma natureza quantitativa e qualitativa. Numa primeira etapa, aplicaram-se 105 questionários a dois grupos distintos de servidores desse órgão público (um grupo tido como overpaid e outro tido como underpaid), tendo sido analisadas, por meio de regressões hierárquicas, os impactos da percepção de justiça salarial na auto-estima e no comprometimento dos funcionários. Posteriormente, realizaram-se 20 entrevistas com funcionários dos dois grupos com o intuito de aprofundar e discutir aspectos mais sensíveis relacionados com os resultados. Dessas análises foi possível confirmar a influência direta do senso de justiça remuneratória que o indivíduo possui na sua auto-estima e no seu comprometimento afetivo. Os resultados da pesquisa demonstram que representantes das carreiras bem-remuneradas tendem a comparar-se com outras carreiras melhor remuneradas, evitando a comparação com os colegas do trabalho pertencentes a carreiras menos favorecidas. Entretanto, a influência que o sentimento de justiça tem em ambos os resultados comportamentais analisados é potencializada quanto maior for a percepção do indivíduo acerca da satisfação dos seus pares com o trabalho e com a sua remuneração. Observou-se ainda o efeito moderador da motivação epistêmica nesta relação. Esta pesquisa espera ter contribuído para melhor entender os impactos que políticas salariais podem ter nos funcionários públicos.

ABSTRACT

The context of the public service as a source of employment has called increasing attention since the practices of offering salaries above the market average adopted in this context are increasingly attracting highly skilled individuals (Bender & Fernandes, 2006). However, this is a sector that also adopts compensation practices that are characterized by inequality, as well-paid careers co-exist with other low-paid, sometimes within the same organizational environment and performing similar tasks. Studies show, at first, that a work environment that fosters a situation of inequality negatively affects many aspects of employees behavior who perform activities therein (e.g. De Cremer & Van Kleef, 2009; Peters & Van den Bos, 2008; Peters, Van den Bos & Bobocel, 2004). Thus, this study sought to understand how a situation of unequal remuneration – in which some members are in a situation of overpayment, while others in a situation of underpayment – can influence factors such as self-esteem and affective commitment of public employees related to their work. A public agency of the Brazilian Federal Executive Power was chosen as the locus of research to analyze these impacts. The methodology used in this study was quantitative and qualitative. In the first stage, 105 questionnaires were applied to two different groups of employees from this public agency (a group of overpaid employees and another group of underpaid employees) and the impacts of perceived salary fairness on employees' self esteem and employees' commitment were analyzed through hierarchical regressions. Later, 20 interviews were held with employees from the two groups in order to deepen and discuss the most sensitive aspects related to the results. These tests could confirm the direct influence of the sense of remuneration fairness that individuals have on their self-esteem and their affective commitment. The research results show that individuals from well-paid careers tend to compare themselves with other better-paying careers, avoiding comparisons with co-workers belonging to disadvantaged careers. However, the influence that the sense of justice has in both behavioral outcomes examined is enhanced the greater the individual's perception about their peers satisfaction on their work and their remuneration. There was also the moderating influence of epistemic motivation in this relationship. This research hopes to have contributed to better understand the impact that wage policies can have on public employees.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
2	REFERENCIAL TEÓRICO	3
1.1	Remuneração no Serviço Público Brasileiro.....	3
1.2	Overpayment	5
1.3	Auto-estima	8
1.4	Comprometimento Afetivo	10
3	VARIÁVEIS SELECIONADAS E HIPÓTESES DE PESQUISA	12
3.1	Variáveis Seleccionadas.....	12
3.2	Hipóteses de Pesquisa	12
4	METODOLOGIA	16
4.1	Amostra da Pesquisa e Procedimentos de Coleta de Dados	16
4.1.1	Estudo Quantitativo	16
4.1.2	Estudo Qualitativo	17
4.2	Instrumentos de Medida	17
4.3	Procedimentos de Análise de Dados	18
4.3.1	Estudo Quantitativo	18
4.3.2	Estudo Qualitativo	19
5	ANÁLISE DE DADOS	20
5.1	Análise dos dados quantitativos	20
5.2	Análise dos dados qualitativos	21
5.2.1	Percepção de Justiça/Equidade.....	22
5.2.2	Comparação Interna	25
5.2.3	Comparação Externa	27
5.2.4	Impactos Comportamentais	32
6	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	41
7	LIMITAÇÕES, CONTRIBUÇÕES E DIRECIONAMENTOS	47
7.1	Contribuições Práticas e Teóricas	47
7.2	Limitações da Pesquisa	47
7.3	Direcionamentos de Pesquisas Futuras	48
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
9	REFERÊNCIAS	51

10	APÊNDICE A – Questionário (Grupo 1)	57
11	APÊNDICE B – Questionário (Grupo 2).....	58
12	APÊNDICE C – Roteiro de Entrevistas.....	59

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 1 - Comparação do salário médio de uma carreira no órgão público brasileiro com o equivalente nos Estados Unidos	5
Tabela 2 - Resultados das Regressões Hierárquicas.....	20
Quadro 1 - Variáveis avaliadas no estudo	12
Quadro 2 - Categorias de Análise.....	19
Quadro 3 - Trechos relativos à percepção de justiça na política remuneratória.....	22
Quadro 4 - Trechos relativos à percepção de justiça remuneratória com relação às atribuições.....	24
Quadro 5 - Comparação interna relativa à remuneração	25
Quadro 6 - Comparação interna com relação ao mérito advindo de cargos e concursos realizados.....	27
Quadro 7 - Comparação externa com a sociedade em geral.....	28
Quadro 8 - Comparação externa com outros órgãos do serviço público.....	29
Quadro 9 - Comparação externa com a iniciativa privada	30
Quadro 10 - Comparação externa com o salário mínimo.....	32
Quadro 11 - Impactos na auto-estima.....	33
Quadro 12 - Impactos no Comprometimento.....	34
Quadro 13 - Impactos no Ambiente de Trabalho e na Qualidade do Serviço Prestado .	36
Quadro 14 - Impactos na Satisfação e na Motivação	38
Quadro 16 - Fatores Moderadores dos Impactos nas Variáveis Comportamentais.....	40

1 INTRODUÇÃO

No que tange as relações de trabalho, a regra geral é a de que indivíduos são remunerados de acordo com os resultados das atividades que desenvolvem. Se um indivíduo tem um esforço maior que outro, então o primeiro deve ser mais bem remunerado do que o segundo. Ocorre que, na vida em sociedade, os indivíduos buscam alcançar sentimentos de equidade em relação a seus pares, a partir da definição de um contrato social informal que dita regras (ou padrões) de justiça, as quais determinam nossa forma de avaliar e comparar os outros a nós mesmos (Adams, 1965).

Pesquisas apontam sistematicamente para o fato de que os indivíduos se incomodam ao terem consciência de que estão sendo excessivamente remunerados em comparação a demais indivíduos realizando atividades semelhantes (De Cremer & Van Kleef, 2009). A teoria da equidade diz que, no geral, os indivíduos preferem que suas remunerações sejam proporcionais aos seus esforços e aos esforços de seus pares significativos, pois isto confere à remuneração um caráter de justiça e retidão (Adams, 1965; Walster, Berscheid, & Walster, 1973). E, neste sentido, uma situação de overpayment – tida como a remuneração excessiva de um indivíduo (ou um grupo de indivíduos) com relação a outro(s) – caracteriza-se por uma situação de inequidade, a qual gera uma sensação de mal-estar e conflito no indivíduo. Isto acontece pois este indivíduo se depara, por um lado, com uma situação que desperta seu auto-interesse (um alto salário, por exemplo) mas que, por outro lado, viola as regras e padrões sociais de justiça. Uma situação de overpayment pode ser considerada um fenômeno interpessoal, pois é observada quando se compara remunerações entre indivíduos com cargos semelhantes e remunerações discrepantes (De Cremer & Van Kleef, 2009).

No Brasil, muitos estudos focaram as diferenças salariais existentes entre o setor público e privado, discutindo os motivos para os quais o setor público brasileiro tende a ter faixas salariais mais altas do que as do setor privado (Belluzo, Anuatti-Neto & Pazello, 2005; Bender & Fernandes, 2006). A política remuneratória adotada no contexto público em geral oferece remunerações acima da média do mercado se comparada ao setor privado (Bender & Fernandes, 2006), o que, em um primeiro momento, tende a atrair os indivíduos para as carreiras públicas. Assim sendo, a princípio, uma condição de pagamento excessivo exerce um apelo positivo no interesse individual (De Cremer & Van Kleef, 2009).

No entanto, analisar os efeitos dessas discrepâncias salariais – e, mais especificamente, das situações de overpayment – sob a ótica interpessoal deste fenômeno parece interessante. Ainda que poucos estudos tenham se aprofundado em entender as variações de certos fatores comportamentais dos indivíduos que se encontram em uma situação de pagamento excessivo, parece interessante desvendar esta questão. Isto porque é notório que o desempenho do funcionário (e, conseqüentemente, o desempenho da empresa para o qual este funcionário trabalha) é afetado pelas suas emoções (De Cremer & Van Kleef, 2009). Especificamente para o caso do funcionalismo público, parece uma questão de suma importância entender como a situação de overpayment pode influenciar a auto-estima e o comprometimento dos indivíduos que nele estão empregados.

No geral, existe uma percepção que leva a crer que a situação de overpayment é algo bastante real dentro do funcionalismo público do Brasil como um todo (Belluzo, Anuatti-Neto & Pazello, 2005; Bender & Fernandes, 2006). Tomando como premissa básica os inúmeros estudos já realizados que tratam dos efeitos negativos que uma situação de overpayment pode ter para o ambiente de trabalho, torna-se interessante averiguar essa questão no escopo definido neste estudo. Não obstante, identificar os efeitos de uma situação de overpayment no contexto do funcionalismo público do Brasil pode suscitar, inclusive, uma discussão mais ampla no que tange políticas públicas de remuneração e atribuições, haja vista os possíveis efeitos contraditórios que este fenômeno pode suscitar em determinados aspectos dos funcionários, o que pode vir a impactar o contexto organizacional no qual estes estão inseridos.

Cabe, então, colocar a questão que servirá como guia para os esforços empreendidos nesta pesquisa: Em que medida uma situação de overpayment pode afetar a auto-estima e o comprometimento dos funcionários empregados em agências e órgãos públicos do Brasil?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresentar-se-á o referencial teórico que apoiará a condução deste estudo no sentido de responder o problema de pesquisa colocado anteriormente. Para tal serão abordados os conceitos como overpayment, políticas salariais, auto-estima e comprometimento organizacional, apresentando alguns pontos de vista obtidos na literatura sobre estes temas.

1.1 Remuneração no Serviço Público Brasileiro

Seja qual for o foco de análise do referencial teórico que trata de política salarial e remuneração, este amplamente distinguirá diferenças salariais entre grupos; estas diferenças ficam mais claras quando se trata de distinções entre raça e sexo (Vergara, 1991). Uma extensão dessa afirmativa recai sistematicamente para a dicotomia entre setor público e privado. Diversas pesquisas apontam para o fato de que existe um desnível salarial entre o setor público e o setor privado no Brasil, no qual o segundo apresenta uma visível desvantagem frente ao primeiro (Macedo, 1985; Barros et al, 2000; Belluzo, Anuatti-Neto & Pazello, 2005). Diferentemente das distinções entre variáveis como sexo e raça, que possuem um caráter discriminatório, as desigualdades salariais entre setor público e privado estão calcadas substancialmente nas particularidades institucionais e estruturais existentes nesses setores (Vergara, 1991).

O setor público tem um caráter de estabilidade que o distingue de forma bastante peculiar do setor privado. Enquanto participante do mercado de trabalho, o setor público possui certa estabilidade frente às oscilações das taxas de crescimento econômico, isto é, em períodos de queda de crescimento econômico, enquanto o setor privado reduz seu nível de emprego, o setor público mantém-no estabilizado, neutralizando quaisquer efeitos de recessão para o mercado de trabalho (Marconi, 1997). Além disso, e mais latente, é a estabilidade do setor público frente à rotatividade no mercado de trabalho (Marconi, 1997). Todos esses fatores, combinados, evidenciam o caráter de estabilidade marcante do emprego no setor público. Outro aspecto interessante de ser observado para a análise das diferenças salariais entre setor público e privado é o grau de escolaridade. Pesquisas indicam que a força de trabalho do setor público possui maior qualificação do que a do setor privado (Vergara & Wiltgen, s.d.; Bender & Fernandes, 2006, Marconi, 1997).

Ainda que o caráter estável torne o setor público atrativo no mercado de trabalho, existem algumas características que merecem uma discussão aprofundada. Uma delas, a desigualdade salarial – relativa à amplitude que determina a hierarquia salarial – discutida desde os primórdios dos estudos econômicos por Adam Smith e John Stuart Mills (Fernandes, 2002), é apontada em diversos estudos como sendo significativamente maior no setor público do que no setor privado (Bender & Fernandes, 2006). Isto quer dizer que existe um desnível salarial considerável também internamente aos órgãos, agências e empresas do setor público. Desta forma, existe um problema crucial relativo à definição da estrutura dos cargos públicos. Ainda que exista uma definição bastante amarrada dos cargos (Marconi, s.d.), não é raro encontrar funcionários de cargos diferentes atuando em conjunto ou realizando atividades semelhantes, a despeito do que lhes é legalmente atribuído. Em uma equipe que trabalha no mesmo local e compartilha atividades, mas devido à estrutura dos seus cargos recebem remunerações completamente diferentes, é presumível a ocorrência de tensões, conflitos e insatisfações.

Neste sentido, cabe destacar a evolução que as políticas públicas voltadas à gestão de pessoas tiveram ao longo dos anos. A organização dos cargos públicos é preocupação constante na esfera pública, o que pode ser visto com os esforços em organizá-los de diferentes maneiras, desde o Plano de Classificação de Cargos – PCC – criado em meio a ditadura militar (Graef & Carmo, s.d.), até a flexibilização de cargos, com perfis transversais e implantação de avaliações de desempenho, realizada nos últimos anos (Velasco, 2010). Ainda que a questão de promover uma gestão cada vez mais robusta dos seus recursos humanos esteja em pauta na esfera pública, o que observa-se é que a mesma encontra-se pulverizada, não abarcando todas as categorias, níveis e cargos, ficando restrita a alguns órgãos e carreiras específicas (Velasco, 2010). Sendo assim, as desigualdades anteriormente citadas ainda são observadas, principalmente no que diz respeito aos salários e atribuições dos funcionários envolvidos no mesmo contexto organizacional. Essas discrepâncias de remuneração, no limite, podem caracterizar uma situação de overpayment, a qual pode originar uma série de questões, como desmotivação, baixa auto-estima, falta de comprometimento, dentre outros.

No contexto desta pesquisa, busca-se avaliar um ambiente organizacional do serviço público imerso em uma condição de overpayment. Como forma de sustentar a

premissa de existência do fenômeno utilizada nesta pesquisa, são apresentados na Tabela 1 dados acerca de remuneração praticada em um órgão público do Poder Executivo no Brasil e para o cargo equivalente nos Estados Unidos.

Tabela 1 - Comparação do salário médio de uma carreira no órgão público brasileiro com o equivalente nos Estados Unidos

País	Salário Mínimo	Salário Médio (mensal)	Relação
Brasil (em reais)	R\$ 545,00	R\$ 12.500,00 ^a	22,9
EUA (em dólares)	US\$ 1.160,00 ^b	US\$ 5.200,00 ^c	4,5

Fonte: Dados do Brasil – Ministério do Trabalho (disponível em http://www.mte.gov.br/sal_min/default.asp) e Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2010). *Tabela de Remuneração dos Servidores Públicos Federais*, v. 50. / Dados dos EUA – The U.S. Department of Labor (disponível em <http://www.dol.gov/>) e Salary Expert (disponível em <http://www.salaryexpert.com/>)

^a Média dos salários das carreiras típicas do órgão público analisado nesta pesquisa.

^b Calculado para carga de 40 horas semanais, com base na legislação federal dos Estados Unidos, que define o valor mínimo por hora trabalhada (US\$7,25).

^c Cálculo do salário médio da carreira equivalente nos EUA com base na média de salários de 10 cidades norte-americanas (Chicago, Houston, Atlanta, Dallas, Phoenix, New York, Charlotte, Miami, Boston e Orlando).

Como pode-se observar, com base na relação entre a remuneração praticada no órgão público e o salário mínimo, observa-se no Brasil uma relação cinco vezes maior daquela observada para a relação equivalente nos Estados Unidos. Ainda que seja discutível o valor per se do salário mínimo praticado no Brasil – o qual não está em foco neste trabalho – este pode ser um exemplo indicativo de que o serviço público brasileiro apresenta sinais de uma situação de overpayment instalada em seus ambientes organizacionais.

Assim sendo, discutir os aspectos que geram os níveis de desigualdade salarial, tanto entre setores, mas especialmente internamente ao setor público, torna-se uma questão urgente no que diz respeito desde a produtividade do serviço público até mesmo a políticas públicas salariais e de gestão de pessoas (Bender e Fernandes, 2006).

1.2 Overpayment

Antes de tudo, torna-se fundamental entender o que caracteriza uma situação de overpayment. De acordo com Oi (1988), uma definição mais clássica e alinhada com as

teorias de mercado de trabalho diz que um trabalhador está numa situação de overpayment se ele recebe uma remuneração a qual implica que, mesmo havendo uma redução no pagamento, não há redução na oferta de trabalho. Isto significa dizer que, para cargos cujas remunerações são superestimadas sempre haverá disponibilidade de força de trabalho. Ainda segundo o autor, um exemplo desta situação pode ser encontrado em postos de trabalho ditos estáveis. Estudos mais recentes (e.g., De Cremer & Van Kleef, 2009) apontam para o fato de que a situação de overpayment, em termos de mensuração, só é capaz de ser entendida dada uma situação comparativa. Isto é, o indivíduo nesta situação percebe-se sendo excessivamente remunerado quando enxerga a discrepância da sua remuneração em relação a seus pares.

Neste sentido, a teoria aponta que, quando um indivíduo percebe esta discrepância como uma situação de inequidade, isto é, uma situação na qual existe uma falha de justiça e igualdade, ele tende a se sentir menos satisfeito e mais angustiado de estar nesta situação (Peters, Van den Bos & Bobocel, 2004). Este efeito foi proposto pela teoria da equidade de Adams (1965), que diz que a inequidade provoca diretamente a insatisfação nos indivíduos.

Em situações como as de overpayment, sentimentos de justiça/equidade são despertados e necessitam ser entendidos. A teoria da justiça diz que os indivíduos desenvolvem lógicas próprias a fim de julgar 1) a integridade de uma determinada situação e 2) se os responsáveis pela situação devem ser culpados pela situação (Folger & Cropanzano, 2001). Essa lógica que o indivíduo desenvolve passa por, primeiro, entender se houve algum dano e/ou prejuízo pelo fato ocorrido; em seguida, se o indivíduo percebe que houve algum dano, ele questiona se os responsáveis devem ser culpados, com base se havia ou não alternativa – isto é, se os responsáveis tinham ou não controle sobre a situação (Colquitt et al, 2006). Ainda, o questionamento de responsabilização depende se houve ou não violação de algum código moral e/ou ético (Folger & Cropanzano, 2001). Neste sentido, um ambiente de trabalho imerso em uma situação de desigualdade salarial faz com que os indivíduos que nele interagem experimentem tais processos de valoração das situações do ponto de vista de justiça.

Uma situação de overpayment, caracterizada por um sentimento de inequidade e, conseqüentemente, entendida como algo que traz um sentimento de mal-estar para o indivíduo, pode ser avaliada a priori como um fator que afeta negativamente as emoções e sentimentos de um indivíduo (De Cremer & Van Kleef, 2009). Ainda assim, pesquisas

(ver, por exemplo, De Cremer & Van Kleef, 2009; Peters & Van den Bos, 2008; Van den Bos et al, 2006) apontam que esta influência só é exercida no momento em que o indivíduo toma conhecimento de como seus pares se sentem em termos dos seus resultados (De Cremer & Van Kleef, 2009).

O problema nesta constatação é que a forma de medir o que um indivíduo sente quando fica ciente das emoções que seus pares expressam quando constata a situação de overpayment é muito subjetiva e complexa. Isto porque os indivíduos normalmente não gostam de expressar seus resultados, ganhos e afins, especialmente quando se trata de comparação com outros (De Cremer & Van Kleef, 2009). Sendo assim, é necessário buscar outros mecanismos para entender como se dá o processo de avaliação da situação de overpayment. Uma possibilidade é a análise das demonstrações afetivas/emocionais dos indivíduos, pois através das emoções expressas por outros, um indivíduo consegue definir uma lógica para situações de incerteza – por exemplo, utilizar as emoções dos seus pares para definir suas próprias metas, intenções, conexões etc. (De Cremer & Van Kleef, 2009; Peters, Van den Bos & Bobocel, 2004). Neste caso, a interpretação acerca da situação de overpayment sob a ótica do que outros sentem sobre essa situação pode influenciar a forma como o próprio indivíduo sob esta situação se sente e reage com relação a ela (De Cremer & Van Kleef, 2009).

Sendo o contexto de overpayment um fenômeno interpessoal, e partindo da premissa de que as emoções possuem funções e efeitos significativos para a sociedade (Keltner & Haidt, 1999), é necessário averiguar como a componente interpessoal das emoções afeta a forma que os indivíduos agem frente ao contexto de overpayment (De Cremer & Van Kleef, 2009). As emoções despertam a atenção dos indivíduos de tal forma que, a partir daí, estes compartilham suas intenções e ponderações acerca da situação (Derryberry & Tucker, 1994; Parkinson et al, 2004). Se a emoção expressa pelo indivíduo mal remunerado é de descontentamento frente à alocação da remuneração, o indivíduo na situação de overpayment entende esta emoção como uma declaração de injustiça, e isto restringe a justificativa de que o indivíduo pode se sentir bem e ter uma percepção justa da sua remuneração na condição de overpayment (De Cremer & Van Kleef, 2009).

Ainda assim, a percepção do indivíduo acerca do fenômeno do overpayment pode ser diferente dependendo de características de personalidade de cada indivíduo. A motivação epistêmica trata da necessidade de buscar informações seguras, confiáveis e

estáveis a fim de processá-las para entender sistematicamente as situações (Thompson et al, 2001). Isto é, cada indivíduo possui um modelo cognitivo-motivacional para com relações sociais, que ou é flexível e aberto a novas informações ou é fechado e imutável (Kruglanski & Webster, 1996). Ainda que a motivação epistêmica possa variar caso a caso, ela é um fator fortemente correlacionado com as diferenças individuais, ou seja, com características particulares dos indivíduos (De Dreu & Carnevale, 2003).

Uma das possíveis formas de se operacionalizar a motivação epistêmica é através da necessidade por estrutura (Personal Need for Structure – PNS) que um indivíduo tem. Um indivíduo com alto grau de necessidade por estrutura tende a ser mais inflexível, mais favorável à segurança e previsibilidade e menos suscetível a oscilações de informações externas – em outras palavras, mais rígido com seus valores e crenças e mais preso a estereótipos (Thompson et al, 2001). Desta forma, um indivíduo que apresente um maior grau de necessidade por estrutura – isto é, um indivíduo cujo perfil seja pouco ou nada tolerante a situações incertas e/ou ambíguas– possivelmente tenderá a balizar sua percepção com relação à situação de overpayment baseado em estereótipos e outros valores e crenças particulares para racionalizar as situações de inequidade no sentido de preservar o status quo (Jost, Kruglanski & Simon, 1999). Em outras palavras, isto significa dizer que este indivíduo determinará sua percepção sobre situações de inequidade/injustiça – como, por exemplo, uma situação de overpayment – com base no que ele acredita ser verdadeiro e justo dentro do contexto, sendo pouco suscetível a influências externas como, por exemplo, à emoção expressa pelos seus pares. Sendo assim, ainda que as emoções expressas pelos pares possam influenciar a percepção do indivíduo com relação à situação de overpayment, esta influencia pode ser atenuada ou potencializada de acordo com o grau de necessidade por estrutura que o indivíduo possui.

Dentro deste contexto discutido anteriormente, focar-se-á a análise deste trabalho sob a perspectiva de dois fatores: auto-estima e comprometimento afetivo. A seguir estas duas variáveis serão discutidas mais a fundo.

1.3 Auto-estima

Auto-estima é um conceito bastante discutido na literatura. Possui uma subjetividade intrínseca, pois parte da avaliação – positiva ou negativa – que o

indivíduo faz a partir das suas ações e os resultados obtidos através delas (Sedikides & Gregg, 2003; Dweck, 2000). Esta avaliação pode ser interna ao indivíduo, isto é, relacionada ao esforço individual e utilização da própria capacidade no sentido de alcançar seus objetivos, realizar atividades e afins (Dweck, 2000). Por outro lado, a auto-estima pode ser avaliada a partir da comparação realizada pelo indivíduo com seus pares, no sentido de que esta comparação leva o indivíduo a se avaliar a partir das percepções que constrói dos pares que o cercam (Dweck, 2000). Em todo o caso, a auto-estima é, em suma, a valoração que o indivíduo faz de si mesmo (Baumeister et al, 2003).

Neste sentido, pode-se dizer que a auto-estima é composta por três fatores principais (Mecca, Smelser & Vasconcellos, 1989):

- Fator cognitivo, que diz respeito às formas e termos como o indivíduo se caracteriza (como, por exemplo, em termos de capacidade e confiança);
- Fator afetivo, como citado anteriormente, diz respeito à quão positiva ou negativa é a avaliação que o indivíduo realiza (relativo a alta ou baixa auto-estima);
- Fator de avaliação, que se relaciona com o fator anterior e diz respeito ao nível de merecimento que o indivíduo julga ser pertinente a si mesmo a partir de algum padrão pré-estabelecido.

Com relação ao último fator, é importante destacar que o padrão pré-estabelecido como parâmetro para a avaliação é também um elemento da auto-estima, no sentido de que este pode ser tanto voltado para si mesmo (uma comparação com um padrão interno) como pode ser um fator relativo, referenciado a outro indivíduo ou a um grupo de indivíduos e seus padrões e intenções (Mecca, Smelser & Vasconcellos, 1989).

A literatura aponta diversos estudos que focam esforços no sentido de entender as razões pelas quais o indivíduo busca formas de elevar sua auto-estima (De Cremer & Van Kleef, 2009). A auto-estima é um fator que altera e/ou é alterada por determinados comportamentos (Baumeister et al, 2003) e, de uma forma geral, a auto-estima é responsável por explicar – ainda que direta ou indiretamente – vários aspectos emocionais e comportamentais dos indivíduos, seja com relação a ele mesmo ou com relação à sociedade no qual se insere (Baumeister et al, 2005). E, sendo assim, a busca por níveis cada vez mais elevados de auto-estima (ou, em outras palavras, a busca por uma alta auto-estima) é considerada um dos fatores de maior motivação para os

indivíduos (Pyszczynski et al, 2004).

Neste sentido, a auto-estima torna-se interessante para o presente estudo a medida que diversos estudos (ver, por exemplo, Peters, Van den Bos & Bobocel, 2004) procuraram testar a influência da situação de overpayment sobre o mesmo, de tal forma que a consequência disto pode implicar diretamente na efetividade do trabalho dos indivíduos atingidos.

1.4 Comprometimento Afetivo

Sobre o conceito de comprometimento, uma das definições mais amplamente utilizada é a de que comprometimento é uma força que leva um indivíduo a perseguir um caminho de ações relevantes na direção de um ou mais alvos, sendo que esta força pode ser ramificada em três dimensões: afetivo, normativo e instrumental (Meyer & Herscovitch, 2001; Allen & Meyer, 1990). Respectivamente, estes fatores refletem os laços emocionais, as obrigações percebidas e os custos compreendidos em relação a um alvo (Allen & Meyer, 1990). Ainda, no que diz respeito ao comprometimento de um indivíduo com uma organização, Allen e Meyer (1990) dizem que indivíduos que possuem alto grau de comprometimento afetivo permanecem na organização porque querem, enquanto que indivíduos com alto grau de comprometimento normativo permanecem na organização pois se sentem obrigados e, por fim, aqueles com alto grau de comprometimento instrumental permanecem porque sentem que precisam permanecer.

Especificamente sobre o comprometimento afetivo, Mowday, Steers e Porter (1979) afirmam que este possui três dimensões:

- A concordância com os valores, normas e objetivos da organização;
- A disposição de se esforçar em prol da organização;
- O desejo de permanecer como parte integrante da organização.

O comprometimento afetivo não é, no entanto, uma componente de lealdade passiva de um indivíduo para uma organização (Tamayo et al, 2001); pelo contrário, envolve um caráter ativo, uma vez que o indivíduo almeja contribuir para o bem-estar da organização com o que estiver a seu alcance (Mowday, Porter e Steers, 1982). Neste sentido, como variável deste estudo, compreende adequadamente os aspectos afetivos e

emocionais relativos ao comprometimento organizacional frente a uma situação de desigualdade remuneratória, uma vez que capta a vulnerabilidade do laço criado pelo indivíduo com a organização frente a uma situação como a de overpayment, sendo isto de interesse desta pesquisa.

3 VARIÁVEIS SELECIONADAS E HIPÓTESES DE PESQUISA

Com base no referencial teórico, foram mensuradas neste estudo algumas variáveis, a partir das quais serão feitas análises com o intuito de validar as hipóteses que serão apresentadas mais a frente.

3.1 Variáveis Seleccionadas

As variáveis medidas neste estudo estão sintetizadas no quadro a seguir:

Quadro 1 - Variáveis avaliadas no estudo

Variável	Definição
Overpayment	Esta variável mede a percepção dos funcionários acerca do fenômeno overpayment no ambiente de trabalho do órgão público
Auto-estima	Esta variável busca captar o nível de auto-estima dos funcionários com relação ao trabalho
Comprometimento Afetivo	Esta variável mede o grau do vínculo afetivo que os funcionários estabelecem com o seu local de trabalho
Emoção dos outros	Esta variável moderadora capta a percepção que o funcionário tem com relação ao que seus pares sentem com relação à remuneração recebida
Motivação Epistêmica (Necessidade por estrutura)	Esta variável moderadora mede o grau de vulnerabilidade (ou suscetibilidade) do funcionário a adaptar seus comportamentos e opiniões a informações externas

3.2 Hipóteses de Pesquisa

Com base no que foi apresentado ao longo do Referencial Teórico e de acordo com as variáveis definidas no presente estudo, serão definidas a seguir algumas hipóteses de trabalho.

Muitas pesquisas relatam que os indivíduos buscam se sentir moralmente superiores em comparação a outros indivíduos (Epley e Dunning, 2000; Svenson, 1982). Deste modo, ainda que a condição de overpayment seja de fato uma situação que gere respostas afetivas contraproducentes, é de esperar que este fenômeno gere efeitos positivos no sentido de que um indivíduo possa se considerar melhor, mais competente e mais capaz que outro (De Cremer & Van Kleef, 2009). Sendo assim, é possível que

indivíduos que estejam vivendo uma situação de overpayment tenham uma apreciação mais justa da sua remuneração do que os indivíduos que estão sob uma situação de underpayment. Neste sentido, surge a primeira hipótese do presente estudo:

- Hipótese 1: Os indivíduos que estão em uma situação de overpayment perceberão sua remuneração de forma mais justa do que os indivíduos que estão em uma situação de underpayment.

Em ambiente organizacional no qual seja percebida uma situação de injustiça com relação à remuneração, os indivíduos inseridos neste ambiente estão mais propensos a terem níveis mais baixos de auto-estima do que indivíduos que não experimentam este tipo de situação (Schroth & Shah, 2000). Isto porque o indivíduo se auto-avalia através dessa percepção de valoração que ele acredita ser atribuída a ele (Schroth & Shah, 2000). Desta forma, quanto menos justa for a percepção que o indivíduo tem com relação à remuneração que ganha, menor será a sua auto-avaliação e, conseqüentemente, sua auto-estima. Neste sentido, formula-se a seguinte hipótese:

- Hipótese 2a: A percepção de maior justiça na remuneração impacta positivamente a auto-estima dos indivíduos.

A literatura que trata de justiça organizacional mostra que aspectos comportamentais do indivíduo, tais como comprometimento com o trabalho, são influenciados pelo senso de justiça que o indivíduo tem com relação ao seu local de trabalho (Colquitt et al, 2001). Ademais, estudos mostram que o comprometimento afetivo é o construto relativo ao comprometimento organizacional que mais sofre influência de aspectos como equidade/justiça (Park & Rainey, 2007). É neste sentido que coloca-se neste estudo a seguinte hipótese:

- Hipótese 2b: A percepção de maior justiça na remuneração impacta positivamente o comprometimento afetivo dos indivíduos.

Como dito no referencial teórico, a emoção dos pares percebida pelo indivíduo é um dos mecanismos que este utiliza para balizar suas decisões e suas ações; deste modo, no contexto da situação de overpayment, a expressão das emoções por parte de terceiros pode influenciar a avaliação do indivíduo nesta situação (De Cremer & Van Kleef, 2009). Se dois indivíduos dentro da mesma situação possuem um desnível no salário, e o indivíduo que está sendo excessivamente remunerado entende que seu par encontra-se satisfeito com a remuneração que lhe foi atribuída, o indivíduo excessivamente

remunerado utiliza essa informação como forma de validar o recebimento do pagamento excessivo, não sendo este indivíduo penalizado moralmente por elevar sua auto-estima a partir da percepção de que sua remuneração é justa dentro do contexto remuneratório em que se encontram (De Cremer & Van Kleef, 2009). Neste sentido, levanta-se a seguinte hipótese:

- Hipótese 3a: A percepção de maior justiça na remuneração implicará em uma maior auto-estima quanto maior for o sentimento de satisfação dos pares com relação à remuneração.

Sendo as emoções de outros um mecanismo de ajuste de comportamento do indivíduo (De Cremer & Van Kleef, 2009), também para o caso de comprometimento afetivo existirá relação semelhante como a descrita anteriormente. A medida que o indivíduo perceba que seus pares encontram-se satisfeitos dentro do contexto remuneratório, isto potencializará positivamente a influência da percepção de justiça da remuneração que o indivíduo tem no seu comprometimento afetivo com a organização. Define-se, então, a hipótese:

- Hipótese 3b: A percepção de maior justiça na remuneração implicará em um maior comprometimento afetivo quanto maior for o sentimento de satisfação dos pares com relação à remuneração.

Em situações cujos contextos e resultados sejam considerados desiguais e/ou injustos, indivíduos que apresentam baixa auto-estima tendem a ser mais suscetíveis às influências sociais e a se envolver em comparações, conseqüentemente, buscando constantemente novas informações como forma de balizar socialmente suas ideias (Schroth & Shah, 2000). Neste sentido, indivíduos que possuem alta motivação epistêmica, isto é, uma baixa necessidade por estrutura, tenderão a apresentar níveis menores de auto-estima quanto menor for a apreciação de justiça com relação à remuneração. Sendo assim, formula-se a seguinte hipótese:

- Hipótese 4a: O impacto positivo da percepção de justiça da remuneração na auto-estima é moderado pela necessidade por estrutura, ou seja, será tanto maior quanto menor a sua necessidade por estrutura.

Em ambientes de trabalho nos quais existam uma situação de injustiça latente, pessoas mais suscetíveis a influências externas tenderão a apresentar um menor comprometimento afetivo com relação ao trabalho. Isto porque, sendo o

comprometimento afetivo uma subdimensão do comprometimento organizacional relacionado com os vínculos afetivos que o indivíduo estabelece com a organização (Allen & Meyer, 1990), em um contexto organizacional de injustiça ou inequidade quanto mais suscetível à influências externas for o indivíduo, menos afetivamente comprometido estará este indivíduo.

- Hipótese 4b: O impacto positivo da percepção de justiça da remuneração no comprometimento afetivo é moderado pela necessidade por estrutura, ou seja, será tanto maior quanto menor a sua necessidade por estrutura.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo, serão apresentados a amostra e procedimento utilizados para coletar os dados utilizados, os instrumentos de medida utilizados e também os procedimentos utilizados para análise dos dados. Por ter sido realizado, primeiramente, um estudo quantitativo e, em sequência, um estudo qualitativo, sempre que necessário serão feitas as devidas explicações em separado dos procedimentos adotados em cada um destes estudos.

4.1 Amostra da Pesquisa e Procedimentos de Coleta de Dados

4.1.1 Estudo Quantitativo

Para testar empiricamente as hipóteses de pesquisa foi realizada uma pesquisa de campo com 105 servidores de um órgão público vinculado ao Governo Federal. Os participantes da pesquisa pertenciam a duas carreiras distintas dentro desse órgão público: 54 eram servidores concursados com uma remuneração média de aproximadamente R\$15.000,00 (chamados nesta pesquisa de Grupo 1), enquanto que os 51 restantes atuavam em uma outra carreira, cuja remuneração média era cerca de R\$3.000,00 (chamados nesta pesquisa de Grupo 2). As carreiras que compõem o Grupo 1 são ditas Carreiras Típicas de Estado, as quais estão relacionadas com a função fim do órgão público no qual se dá esta pesquisa. Todas as carreiras dentro deste grupo possuem como pré-requisito a posse de um diploma de nível superior. As demais carreiras que compõem o Grupo 2 são funções ligadas à atividades de suporte para as atividades centrais do órgão público, não exigindo nível superior para o ingresso nessas carreiras.

Não obstante, essas duas carreiras partilhavam uma série de atividades e responsabilidades em comum. A escolha deste órgão público específico deveu-se à necessidade de avaliar os impactos de remunerações muito díspares dentro de uma mesma organização, assegurando que os sujeitos de pesquisa compartilhassem atividades comuns.

A coleta de dados foi efetuada por meio de um questionário estruturado (apresentado nos Apêndices A e B), distribuído presencialmente, entre os meses de Fevereiro e Março de 2011. Os questionários reforçavam a idéia de que não existiam

respostas certas ou erradas, de forma a encorajar o respondente a dar uma resposta o menos enviesada possível. Para além disso, era garantido a todos os participantes que as respostas seriam anónimas e tratadas de forma agregada, não existindo nenhum campo de resposta que pudesse identificar o respondente.

4.1.2 Estudo Qualitativo

Posteriormente, para dar suporte qualitativo aos dados coletados foram realizadas 20 entrevistas em profundidade com representantes dessas duas carreiras, sendo 10 entrevistados do Grupo 1 e os 10 restantes do Grupo 2. As entrevistas tiveram como objetivo capturar elementos mais sensíveis e elusivos da política salarial neste órgão público. Era pedido aos entrevistados que descrevessem e avaliassem a política salarial da sua instituição, e que a comparassem com a remuneração do serviço público em geral e de outras organizações privadas, bem como os impactos que a mesma tem em termos comportamentais dos funcionários. Para dar suporte à condução das entrevistas, foi utilizado um roteiro de entrevistas semi-estruturado, apresentado no Apêndice C deste trabalho. As entrevistas realizadas duraram, em média, 20 minutos, tendo sido realizadas na sede do órgão público analisado. As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados e, em seguida, transcritas para posterior análise. Foi realizada uma entrevista piloto para ajustes no roteiro e preparação da pesquisadora para as entrevistas seguintes.

4.2 Instrumentos de Medida

O questionário de pesquisa desenvolvido para o estudo quantitativo consistia em 30 perguntas ordenadas aleatoriamente representativas de 5 escalas: percepção de justiça de remuneração (4), auto-estima (5 itens), comprometimento afetivo (5 itens), emoções dos outros (4), e necessidade por estrutura (12). Para cada uma das questões era pedido ao respondente que avaliasse o grau de concordância por meio de uma escala de Likert de 5 pontos (1 – discordo totalmente até 5 – concordo totalmente).

Para avaliar percepção dos funcionários acerca do grau de justiça da política de remuneração praticada pelo órgão público estudado foram desenvolvidas 4 questões. As questões buscam avaliar a percepção de cada pessoa a respeito da justiça do seu salário, de forma absoluta e em comparação com os seus colegas na outra carreira e com o

serviço público em geral. O α da escala foi 0,903.

Para mensurar a auto-estima dos funcionários com relação ao trabalho foram utilizados 5 itens da escala proposta por Heatherton & Polivy (1991). Um exemplo de um desses itens é “Sinto-me orgulhoso pelo trabalho que realizo”. O α desta escala foi de 0.602. Por sua vez, para mensurar o comprometimento afetivo, ou seja, o vínculo afetivo que os funcionários estabelecem com a organização, foram utilizados 5 itens da escala desenvolvida por Meyer & Allen (1991), validados para a realidade brasileira por Medeiros & Enders (1998). O α da escala foi 0,675.

Os moderadores testados neste estudo foram medidos por meio da escala de emoções dos outros e necessidade por estrutura. Para captar a percepção que o funcionário tem com relação a como os seus colegas que pertencem à outra carreira se sentem foram desenvolvidos 4 itens tendo por base o estudo de De Cremer e Van Kleef (2009). Exemplos desses itens são “Acredito que meus colegas do Grupo X estão satisfeitos com sua remuneração” e “Acredito que meus colegas do Grupo X sentem orgulho do trabalho que realizam”. O α da escala foi 0,798. Por último, para medir a motivação epistêmica dos respondentes foi utilizada a escala de necessidade por estrutura de Neuberg & Newsom (1993) de 12 itens. Exemplos dos itens que constituem a escala incluem “Eu gosto de ter um estilo de vida claro e estruturado” e “Eu acredito que uma rotina consistente permite que eu aproveite mais a vida”. O α desta escala foi de 0.641.

4.3 Procedimentos de Análise de Dados

4.3.1 Estudo Quantitativo

Primeiro, para testar se os servidores pertencentes às duas carreiras analisadas percebem de forma diferenciada o grau de justiça da política salarial do órgão público analisado, a análise de variância ANOVA foi executada. Posteriormente, para testar as hipóteses referentes aos impactos dessas percepções de justiça salarial, regressões lineares hierárquicas foram realizadas, tendo as variáveis emoções dos outros e necessidade por estrutura como variáveis moderadoras e a auto-estima e comprometimento afetivo como variáveis dependentes. Todos os procedimentos foram realizados com auxílio do software estatístico SPSS v.16.

4.3.2 Estudo Qualitativo

Para captar os aspectos mais subjetivos das variáveis analisadas neste estudo, foi realizada uma análise de conteúdo a partir das transcrições das entrevistas. Esta análise de conteúdo foi feita com grade mista, inicialmente com cinco categorias de análise: Percepção de Justiça/Equidade, Comparação Interna, Comparação Externa, Percepção de Satisfação e Impactos Comportamentais. Ao final, optou-se por englobar a categoria relativa à satisfação na categoria de impactos comportamentais, permanecendo então com as quatro categorias de análise apresentadas no quadro a seguir:

Quadro 2 - Categorias de Análise

Categoria	Definição
Percepção de Justiça/Equidade	Trechos que expressem a apreciação do entrevistado acerca de sentimentos de justiça/equidade com relação à política remuneratória
Comparação Interna	Falas dos entrevistados acerca da forma como se comparam com relação à colegas do mesmo órgão público (sejam estes do seu grupo ou não)
Comparação Externa	Fragmentos que ilustrem a comparação que o entrevistado faz da remuneração com relação à outros cargos, órgãos e instituições que não a sua e à sociedade no geral
Impactos Comportamentais	Trechos da entrevista que expressem a percepção do entrevistado acerca dos impactos que a política de remuneração tem em aspectos comportamentais, tais como satisfação, motivação, comprometimento e auto-estima

Para cada entrevista, foram categorizados os trechos mais relevantes de acordo com as categorias acima descritas. As análises foram realizadas com auxílio do software ATLAS.ti v.5.

Posteriormente à categorização, e utilizando-se como base alguns conceitos oriundos da análise temática (Braun & Clarke, 2006), buscou-se subdividir e agrupar os trechos transcritos em temas relevantes dentro de cada categoria, a fim de permitir maior clareza das análises.

5 ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo, serão apresentadas as análises realizadas a partir dos dados coletados nas duas etapas que constituíram este estudo. Novamente, neste capítulo, as análises serão separadas pela natureza do estudo.

5.1 Análise dos dados quantitativos

Para testar a Hipótese 1, que os servidores do Grupo 1 (remuneração média de R\$15.000,00) percebem a sua remuneração como mais justa do que os seus colegas do Grupo 2 (remuneração média de R\$3.000,00), foi rodada uma ANOVA com a percepção de justiça salarial como variável dependente. Corroborando a Hipótese 1, os resultados revelam que existe, de fato, um efeito significativo na percepção de justiça entre os servidores públicos das duas carreiras analisadas ($F(1,103) = 62,72$, $p < 0,000$). Os servidores que pertencem ao Grupo 1 percebem a sua remuneração como mais justa do que os seus colegas do Grupo 2 ($M = 3,34$ vs. $M = 1,89$).

Posteriormente, para analisar a influência dessa percepção de justiça salarial na auto-estima e no comprometimento afetivo dos servidores foram realizadas uma série de regressões para cada uma destas variáveis dependentes. Os resultados dessas análises de regressão hierárquica são apresentados na Tabela 1.

Tabela 2 - Resultados das Regressões Hierárquicas

	Auto-Estima			Comprometimento Afetivo		
	Beta	Test t	R ²	Beta	Test t	R ²
Modelo 1						
Justiça Remuneração (JR)	.233	2,41*	.054	.256	2.66**	.066
Modelo 2						
Emoções dos Outros (EO)	-.057	-.572	.066	-.004	-.037	.073
Necessidade de Estrutura (NE)	.092	.933		-.086	-.883	
Modelo 3						
JRxEO	.765	2.76**	.162	.493	1.74⁺	.130
JRxNE	-.425	-2.11*		-.132	-.644	

Os valores dos coeficientes Beta estão estandardizados; n=105

⁺ $p < 0,1$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

No Modelo 1, foi inserida o efeito principal, a percepção de justiça salarial do

servidor para avaliar o seu impacto na auto-estima e no comprometimento afetivo dos respondentes. Os resultados mostram que existe uma influência significativa da percepção de justiça na auto-estima e no comprometimento ($\beta=0,233$, $p<0,05$ e $\beta=0,256$, $p<0,01$ respectivamente), corroborando assim o que havia sido proposto nas Hipóteses 2a e 2b. Estes resultados sugerem que quanto maior for a percepção de justiça com relação à sua remuneração do servidor, mais competente este se julgará e maior a sua identificação afetiva com a sua instituição.

De seguida, nos Modelos 2 e 3, foram inseridas as variáveis moderadoras, a percepção dos respondentes sobre as emoções dos seus colegas do outro Grupo (os servidores da carreira 1 avaliavam os sentimentos dos seus colegas da carreira 2 e vice-versa) e a sua necessidade por estrutura, que operacionaliza uma medida da motivação epistêmica do respondente. Como seria de esperar, os resultados revelam que estas variáveis não exercem uma influência direta na auto-estima, nem no comprometimento.

No entanto, a interação entre estas e a percepção de justiça revela uma influência significativa na auto-estima ($\beta=0,765$, $p<0,01$ e $\beta=-0,425$, $p<0,05$ respectivamente), corroborando assim as Hipóteses 3a e 4a. Isso significa que, na medida em que um servidor percebe que os seus colegas estão mais insatisfeitos, o impacto positivo da percepção de justiça salarial na sua auto-estima tende a ser menor. Da mesma forma, quanto maior a motivação epistêmica dos respondentes (ou menor a sua necessidade por estrutura), maior a influência da percepção de justiça na auto-estima dos respondentes.

Com relação ao comprometimento afetivo, os resultados revelam um efeito marginalmente significativo da interação entre a percepção de justiça e as emoções dos colegas ($\beta=0,493$, $p<0,10$), sugerindo que quanto mais satisfeitos estiverem os colegas da outra carreira, maior o impacto da justiça no comprometimento afetivo do servidor, corroborando assim a Hipótese 3b. Por outro lado, os resultados não revelam um efeito significativo com relação à interação entre a justiça e a motivação epistêmica do respondente ($\beta=-0,132$, $p>0,10$), rejeitando a Hipótese 4b.

5.2 Análise dos dados qualitativos

De acordo com a categorização realizada para a análise dos dados coletados nas entrevistas, serão organizados os trechos mais significativos para cada categoria.

5.2.1 Percepção de Justiça/Equidade

5.2.1.1. Percepção de justiça acerca da política remuneratória

O quadro 3 aponta os principais trechos das entrevistas acerca deste tópico. Conforme pode ser observado, as transcrições apontam para corroborar a afirmativa da Hipótese 1, suportando os achados dos resultados quantitativos. De fato, o grupo tido como overpaid – o grupo 1 – percebem sua remuneração de forma mais justa que os funcionários “underpaid” do grupo 2. Ainda assim, existe um consenso entre os entrevistados tanto do Grupo 1 quanto do Grupo 2 com relação à percepção de justiça acerca da política de remuneração: a maioria dos entrevistados acredita ser a política de remuneração injusta, e a principal justificativa é a realização de atividades semelhantes entre cargos com desníveis salariais muito significativos.

Quadro 3 - Trechos relativos à percepção de justiça na política remuneratória

Tema	Grupo	Trecho
Política remuneratória	1	"Acho muito justa. Acho que talvez os funcionários do grupo 2 poderiam ganhar um pouco mais, mas a relação entre os cargos do grupo 1 acho justa."
	1	"Então, o que eu vejo é uma colcha de retalhos. Da mesma maneira que o Governo Federal não tem uma política de remuneração, porque a política de remuneração é atrelada a uma política de carreiras, e você tem algumas carreiras que podem ser consideradas típicas de Estado, como as do Grupo 1 (...) E outras que ficam em um pacotão, que é por exemplo o caso do grupo 2. É um grande pacote, você tem vários profissionais de diferentes áreas, tudo ali numa coisa só... Enfim, então eu acho que na verdade a falta de política reflete a falta de política do governo federal como um todo em relação a seus funcionários."
	1	"É muito auto-centrado, que é decorrente dessa falta de olhar genérico do serviço público. Isto causa problemas entre até as carreiras do grupo 1, eles não atuam em parceria, tem muitas divergências... Então eu acho que reflete tudo que já existe num plano maior, que é a própria Administração Pública."
	1	"Eu acho que, do meu ponto de vista, da minha carreira, não acho que seja mal remunerado, agora, tem outros que são. E eu acho a desigualdade muito ruim, e dentro de um mesmo lugar, principalmente."
	1	"Não, não acho [a política de remuneração justa], porque às vezes tem pessoas que ganham salários diferentes, fazendo a mesma coisa."
	1	"Não [acha justa a política remuneratória]. Não porque o grupo 1 ganhe muito, mas por conta dessa diferença que eu acho que atrapalha, eu acho que ela poderia ser mais

Tema	Grupo	Trecho
		equilibrada."
	1	"Então pensando mais geral, até na minha carreira, a nossa faixa, não nos considero mal remunerados, porque a gente tem uma grande vantagem realmente que é a estabilidade e uma aposentadoria melhor..."
	1	"As pessoas realmente não gostam [da política de remuneração]. Não vivem falando disso, mas elas às vezes até estão revoltadas, se sentem discriminadas, se sentem muito mal. E vão levando, porque não tem outro jeito, mas eu acho que se torna uma situação muito ruim de desvalorização de pessoal."
	2	"Eu acho que é muito, assim, como é que se fala? Desigual. Eu acho que até mesmo no caso da empresa pública X, os servidores dessa empresa no caso, eles fazem o mesmo trabalho de um funcionário do Grupo 1, e ganham muito menos por isso. Eu acho que é desigual... Até mesmo os terceirizados, agora que a coisa tá mudando, porque eu já presenciei muitos terceirizados fazendo trabalho do Grupo 1 (...) Acontece."
	2	"Não, acho não [justa a política remuneratória], porque todo mundo trabalha pro cargo máximo do grupo 1, ele pega tudo mastigado, (...). Por isso eu acho que a política é desvalorizada, o cargo máximo do grupo 1 ganha muito pra responsabilidade que ele delega pros outros."
	2	"Nem um pouco [justa a política remuneratória]. Por isso mesmo que eu te falei, porque você vê como um disparate, sabe, entre órgãos que é do mesmo local, aí você vê um disparate, gente ganhando 20 mil reais, outro ganhando 3 mil, meio que fazendo a mesma coisa, no mesmo ambiente de trabalho."
	2	"Olha, eu vou falar pela minha [remuneração] tá? Eu acho muito baixa. Muito pouca, pra 34 anos de serviço público eu acho muito baixa, muito baixa. É, assim, precisa urgentemente de aumento... Muito pouco."

5.2.1.2. Percepção de justiça acerca da relação entre remuneração e atribuições

Corroborando as percepções acima colocadas, no que diz respeito às atribuições, existe um senso comum de que a falta de clareza das atribuições contribui para uma percepção de maior injustiça com relação à remuneração praticada neste órgão público, como pode ser observado nos trechos identificados no Quadro 4. Ainda assim, a percepção do grupo 1 com relação à importância e responsabilidade da atribuição dos cargos que ocupam justificam uma percepção mais justa com relação a suas remunerações.

Quadro 4 - Trechos relativos à percepção de justiça remuneratória com relação às atribuições

Tema	Grupo	Trecho
Remuneração e Atribuições	1	"Olha, isso é uma outra discussão muito grande dentro deste órgão público. As atribuições dos cargos do grupo 1, de outros cargos. E isso atrapalha demais, demais. Se essas atribuições fossem definidas de uma forma muito clara e todos soubessem disso, talvez muitas situações deixassem de acontecer. Só que isso não é difundido, não é difuso na casa de uma forma assim clara. Isso não é enfrentado de uma forma para ser resolvido, nem pra ser amenizado; na verdade eu acho que não é enfrentado. Isso é mantido. Na verdade eu acho que não existe dificuldade, a medida em que as pessoas convivem e trabalham juntas, isso é diminuído. Mas nem essa oportunidade às vezes a gente tem, de trabalhar juntos, de conversar, de trocar idéias. Antes disso chega essa questão, do que eu faço, do que você faz..."
	1	"Não, aí não é justa [a política remuneratória], deveria que todos que tivessem a mesma atribuição, recebessem a mesma remuneração. Ela não é justa, porque tem uns que ganham mais e outros que ganham menos, na mesma condição, fazendo a mesma coisa, há uma injustiça ali, mas aí já foi criado, foi criado dessa forma, não sei se pode modificar, mas evidentemente é injusta."
	1	"Há uma discrepância com pessoas [do grupo 2] que fazem praticamente o mesmo trabalho e tem salários completamente diferentes, isso aí é um problema que eu percebo e que há uma certa reclamação, eles consideram o seguinte: eu faço o mesmo trabalho do cargo máximo do grupo 1, que é em alguns pontos é iguais como também outro cargo do grupo 1 e ganho menos."
	1	"(...) eu acho que pra essas responsabilidades, eu acho que o nosso salário ele se paga. Ele se paga... É justo nesse sentido. Acho que é muito justo neste sentido."
	1	"Apesar de que eu acho que a gente é muito bem remunerado sim. Eu acho que é um trabalho de altíssima importância."
	1	"Tem um funcionário do grupo 2 na minha sala que faz exatamente o que eu faço, o mesmo serviço, e ele é estagiário e não faz o serviço de estagiário que eu acho, que pelo menos eu entendi que ele tinha que ter essa função, mas ele tem muita capacidade então ele é ágil é eficiente."
	2	"Então vamos lá... O grupo 1 realmente é [remuneração justa], não tem do que reclamar... Mas grupo 2 é uma carga muito pesada de trabalho pro nível de responsabilidade, muito do trabalho fica com a gente, e quem é da carreira, por exemplo, às vezes não tem diferença nas atividades e a remuneração é bem diferente."
	2	"Em termos de atribuição, acho que tem injustiça até por causa da sobreposição de atribuição, de trabalho... Ainda tem isso (...) não tem uma boa distribuição de função, de acordo com a

Tema	Grupo	Trecho
		formação, carreira, remuneração."
	2	"Pela responsabilidade, eu acho que é justo sim. (...) Mas o meu chefe [pertencente ao grupo 1], meu chefe tem muita responsabilidade, muita coisa depende dele. Então compromete a vida pessoal dele, ele passa muito mais tempo aqui do que na própria casa dele. Então eu acho que é justo."

5.2.2 Comparação Interna

5.2.2.1. Comparações internas estabelecidas sob a ótica da remuneração

No que diz respeito à comparação que os entrevistados traçaram com relação aos colegas de trabalho do órgão público em que atuam, um tema central identificado foi obviamente a comparação estabelecida no que tange os salários recebidos. É interessante notar que os entrevistados do Grupo 1 não identificam-se como “super remunerados” (em uma situação de overpayment) mas destacam que existe uma discrepância entre seus salários comparativamente aos salários dos colegas do Grupo 2. Os entrevistados do Grupo 2 destacam novamente as atribuições e volume de trabalho para estabelecer o comparativo com seus pares do Grupo 1 e justificar sua condição de underpaid. O Quadro 5 apresenta alguns trechos que representam estas questões.

Quadro 5 - Comparação interna relativa à remuneração

Tema	Grupo	Trecho
Remuneração	1	Eu acho q isso é uma coisa natural do ser humano, querer crescer, ganhar mais, se possível de uma forma mais rápida e mais fácil. E eu acho assim que essa coisa que acontece muitas vezes alguns cargos do grupo 1 virem que as atribuições são semelhantes [ao cargo máximo do grupo 1], então a remuneração devia ser semelhante, a remuneração não é tão diferente assim dependendo de que nível esteja cada um, e as atribuições não são tão semelhantes, a responsabilidade nem se compara, mas eu acho natural e também inevitável que a pessoa não tente olhar pro lado que se adéqua ao seu desejo."
	1	"O cargo máximo do grupo 1 recebe, não digo que um salário altíssimo, mas em comparação com essas outras pessoas, com esses outros colegas [grupo 2], é muito maior."
	1	"Eu acho quando for utilizado funcionários do grupo 2 pra fazer as mesmas coisas que a gente, eles recebem muito menos que a gente, eles recebem ¼ do que a gente ganha, então eles passando em concursos melhores tem mais que cair fora mesmo, eu acho que a remuneração não é o problema, o problema são as definições de atribuição pra cada cargo"

Tema	Grupo	Trecho
	2	"O grupo 2 é uma carga muito pesada de trabalho pro nível de responsabilidade, muito do trabalho fica com a gente, e quem é do grupo 1, por exemplo, às vezes não tem diferença nas atividades e a remuneração é bem diferente."
	2	"Pelo menos aqui o que eu vejo (...) é uma discrepância bem considerável e, no mesmo lugar, tem gente que veio de outro órgão, que também são bem melhores remuneradas do que aqui. Com relação aos outros cargos, o cargo máximo do grupo 1 tá no teto. O outro cargo do grupo 1 também ganha muito mais (...) Então, o grupo 1... Ganham bastante. (...) Fora eles, tá mal distribuído."
	2	"No serviço público, um cargo do grupo 2 ele tá ali pra auxiliar tudo. É um cargo muito diversificado, não tem uma coisa que ele só trabalhe naquilo, não, ele tem que trabalhar em tudo, (...) então os funcionários do grupo 2 trabalham muito e não tem a valorização que tem os cargos do grupo 1."

5.2.2.2. *Comparações internas estabelecidas com base no mérito da obtenção de cargos a partir de concursos*

Um tema bastante interessante que apareceu ao longo das entrevistas diz respeito a comparação estabelecida por conta do prestígio/mérito de se passar em concurso público para cargos bem remunerados. Neste sentido, este subtópico da comparação interna está relacionado a identificação por parte de alguns entrevistados do mérito dos funcionários que estão em cargos cuja remuneração é maior como justificativa da discrepância salarial. Sendo assim, a justificativa é a de que um indivíduo que se esforçou para passar em um concurso para um cargo bem remunerado (caso dos funcionários do grupo 1) merece ganhar um salário alto, não importando que este seja significativamente discrepante da realidade dos outros colegas (grupo 2). Além disso, alguns entrevistados também destacam que o concurso é um parâmetro para escolha, isto é, o indivíduo ao escolher o cargo para o qual prestará o concurso já tem ciência do salário que está atrelado àquele cargo. No Quadro 6 são apresentados os trechos mais relevantes neste tema.

Quadro 6 - Comparação interna com relação ao mérito advindo de cargos e concursos realizados

Tema	Grupo	Trecho
Cargos, Concurso e Mérito	1	"Quando você faz o concurso público, eu quando estudei, foi pra fazer pro cargo máximo do grupo 1, então eu sabia o que eu queria. Quando o outro colega fez, ele fez pra outro cargo do grupo 1, sabia o salário, o outro quando fez pro grupo 2, ele sabia qual era o salário, o que ele ia fazer. Se a qualificação dele era muito maior para aquela situação, foi uma escolha dele."
	2	"Claro que eu não vou ganhar como o cargo máximo do grupo 1, porque ele estudou pra isso, estudou, fez prova, mas (...) eu acho que é muito injusto."
	2	"Claro que a gente vê que aqui tem cargos altos, que fizeram concurso público, que tem nível superior, que tem que estar ganhando muito mesmo, sabe."

5.2.3 Comparação Externa

5.2.3.1. Comparações externas com relação à sociedade em geral

Com relação à sociedade, a percepção apresentada nas entrevistas parece coincidir para o fato de que, no geral, tanto os funcionários do grupo 1 quanto do grupo 2 são remunerados acima da média da sociedade. Ainda assim, ressalvas ao salário do grupo 2 são feitas, quando alguns entrevistados apontam que a sociedade atualmente vêm ganhando pouco. Outras percepções interessantes que surgiram nas entrevistas em termos de comparação com a sociedade é sobre a visão que esta tem do servidor público. Para os entrevistados, a sociedade acredita que eles possuem uma remuneração além do necessário, mas justificam tal remuneração com a questão da responsabilidade atribuída aos cargos, no caso do grupo 1. No caso do grupo 2, a alegação é a de que, aos olhos da sociedade, todo servidor público é excessivamente remunerado, mas que na prática isto não acontece, principalmente na esfera de atuação deles (poder executivo). O Quadro 7, apresentado a seguir, ilustra algumas percepções captadas nas entrevistas.

Quadro 7 - Comparação externa com a sociedade em geral

Tema	Grupo	Trecho
Sociedade	1	"Dentro do contexto nacional, eu acho que nós somos bem remunerados sim, pelo menos, o meu cargo e o cargo máximo do grupo 1, agora os cargos do grupo 2, eles não ganham mal também, acho que ninguém ganha menos de R\$ 2.000,00 aqui dentro."
	1	"Acho que a sociedade acha que a gente ganha muito, acho que a sociedade se revolta com o que a gente ganha, mas são opiniões de pessoas leigas, sem tom pejorativo. Pessoas que não sabem o esforço que a pessoa faz pra chegar aqui."
	1	"Então, eu diria a mesma coisa do que se fala, digamos assim, dos juízes, do judiciário, as pessoas, o povo em geral acha que eles ganham muito, eu diria que é a mesma coisa. Eles ganham muito comparado com a média salarial brasileira, mas não olhando a atividade exercida por eles. E o mesmo se aplica aqui."
	2	"Nós somos mal vistos, porque toda hora você escuta no jornal, aumento pro serviço público, mas é lá no senado, na câmara dos deputados, no congresso, não é o funcionário público..."
	2	"Com relação a sociedade eu acho que... Ao que as pessoas estão ganhando por aí, eu não dizendo de empresa privada, (...) eu acho que o salário tá até bom, é até bom. Porque eu acho que as pessoas estão ganhando muito pouco. Agora, em relação a multinacional, empresa privada, essas coisas, é muito pouco."

5.2.3.2. Comparações externas com relação a outros órgãos do serviço público

Na comparação com outros órgãos do serviço público, os entrevistados demonstraram descontentamento com suas remunerações, tanto no grupo 1 (ainda que em menor grau) quanto no grupo 2. A tendência de comparação com carreiras melhores situadas em termos de hierarquia salarial aparece neste subtópico. Todos os entrevistados do grupo 1 compararam-se relativamente a cargos com maiores remunerações dentro do serviço público como forma de justificar que suas remunerações não são tão altas como poderiam ser. O Quadro 8 ilustra estes pontos com alguns trechos transcritos das entrevistas:

Quadro 8 - Comparação externa com outros órgãos do serviço público

Tema	Grupo	Trecho
Outros órgãos do serviço público	1	"Eu vejo uma discriminação neste órgão. Porque cargos [de outros órgãos públicos] com atribuições de complexidade semelhante, inclusive até que demandam um esforço parecido para se alcançar o cargo, que uma vez trabalhando com as demandas parecidas e muitas vezes até menores do que as nossas demandas, as nossas demandas são bem complexas, ganham um pouco mais e, principalmente, os benefícios que as outras carreiras têm no serviço público não se estendem a nós."
	1	"Aí se ampliar mais o conjunto, Executivo, Judiciário, a gente está assim numa grande desvantagem [salarial]."
	1	"O vencimento, principalmente das carreiras do grupo 1, se a gente for comparar com o serviço público no geral, ele perde pra pouquíssimos lugares."
	1	"(...) a gente tem outros salários, sem ser do Executivo, o Judiciário, no Ministério Público, o ministro do Supremo, então não tem como negar que é um salário dentro do serviço público que tem uma relevância, uma importância muito grande. Agora, se é muito ou se é pouco, aí depende muito de cada um. Mas que ele dentro dessa hierarquia, vamos dizer assim, ele é muito bem situado."
	1	"Agora, a gente tem, em termos quantitativos, no Judiciário e no Legislativo tem muito menos pessoas do que o Executivo. Porque a quantidade de militares aposentados, servidores públicos aposentados, que também são remunerados, também fazem parte desse todo... Então a política remuneratória pra nós do Executivo é mais difícil do que pra eles. Fora o fato de poderem legislar pra si mesmos, como agora eles fizeram, aumentaram mais de 50% do salário deles. Nós precisamos negociar, e é um bando de gente, enquanto que eles são poucos... E o Judiciário também né, pela sua força, consegue melhores remunerações."
	2	"É meio confuso, essa história de salário aqui dentro, a política salarial é muito confusa. No governo todo, né, é tudo muito confuso, porque você vê esses órgãos como, por exemplo, o órgão XYZ, lá as pessoas ganham super bem, pertence ao mesmo Ministério que este órgão. Outros órgãos também pertencem ao Ministério e cada um tem sua política salarial. E, aqui dentro do Ministério também tem essa diferença entre os órgãos, cada um tem seu salário diferenciado. Aí é complicado."
	2	"Em comparação também com outros órgãos também do Executivo Federal, o salário inicial é o dobro, triplo do salário praticado aqui no mesmo nível, na mesma base, nas áreas meio também."

Tema	Grupo	Trecho
	2	"Aí você vai olhando pros outros ministérios, em todos os outros lugares, esse salário [das carreiras do grupo 2] tá terrível... Que é o meu caso, eu pertencço ao grupo 2... E eu pertencço a esse grupo, então realmente a gente tá brigando aí o tempo inteiro, a todo momento, sindicato..."

5.2.3.3. Comparações externas com relação à iniciativa privada

Em termos de comparação de remuneração no serviço público com a iniciativa privada, existem algumas percepções bastante interessantes e distintas. Os entrevistados pertencentes aos grupos 1 e 2 em sua maioria acreditam serem melhor remunerados do que na iniciativa privada. Mas alguns entrevistados de ambos os grupos destacaram que a iniciativa privada pode oferecer melhores remunerações em determinados cargos. Uma percepção interessante e exclusiva do grupo 2 diz respeito a, apesar de acharem que são melhor remunerados no serviço público, alguns funcionários questionam que, ainda assim, acreditam serem mal remunerados.

Outro ponto bastante interessante destacado por uma entrevistada do grupo 2 é a questão das culturas distintas do serviço público e da iniciativa privada. De acordo com esta entrevistada, existe uma morosidade inerente ao serviço público que não é vista na iniciativa privada. Além disso, a existência de uma figura de “patrão” na iniciativa privada – no sentido de se ter efetivamente uma figura (ainda que não apenas um único indivíduo) que personifica para quem se trabalha – de acordo com a entrevistada torna as situações mais ágeis.

Quadro 9 - Comparação externa com a iniciativa privada

Tema	Grupo	Trecho
Iniciativa Privada	1	"Eu acho que em relação a iniciativa privada a gente tem um salário bem melhor, eu vejo concursos por aí pra economista, pra banco, Nossa Senhora!, na seleção que eles fazem eles exigem o candidato com maior capacitação pra ganhar, as vezes, um salário de R\$ 1.500,00 e tem que ser o bom, eu acho que em relação a iniciativa privada a gente tem um salário bem melhor."
	1	"Se eu for me comparar com meus colegas de turma, que hoje estão na iniciativa privada, eu tenho um salário ali na média... Não é ruim, é expressivo, mas não é o melhor. Tenho amigos que ganham muito mais, que deslancharam na carreira que seguiram..."

Tema	Grupo	Trecho
	2	<p>"Aí comparando, por exemplo, o nosso aqui nível médio com a iniciativa privada, inclusive aonde tem gente com nível superior, comparando com a iniciativa privada o que a gente ganha aqui não está mal. Mas aí eu não sei se é aqui que paga-se muito bem ou se lá fora que reconhece, remunera mal. Acho que é a segunda opção. Se aqui não reconhece, lá fora reconhece menos ainda... Trabalho, estudo, graduação... Só em comparação, o nível médio aqui ganha muito mais do que a maioria formada que trabalha em escritório. No geral o serviço público remunera melhor que lá fora. Sempre foi assim, historicamente."</p>
	2	<p>"São dois universos distintos. Eu te coloco porque estou vivendo os dois. Eu trabalho aqui e trabalho em Universidade, privada. Então assim, são dois mundos completamente diferentes. É lógico que as respostas dadas dentro da instituição privada, é muito mais rápido o processo do que você estar numa instituição pública. Você também chega aos resultados, porém tem uma mudança de cultura... Tem essa questão da mudança de cultura, que isso já se percebe lá fora, porque na verdade lá fora somos números (...) Então são dois universos que andam em paralelo, mas bem desnivelados."</p>
	2	<p>"Ah, em termos de remuneração dentro do serviço público (...) eu vou te dizer que no privado a remuneração é muito maior que no público. No meu caso. Que é diferente da remuneração do grupo 1. A situação deles em termos salariais é melhor aqui que lá fora. Menos carga de trabalho, é uma carga que tem uma exigência não tanto quanto na privada."</p>
	2	<p>"O que acontece de diferente entre a instituição pública e a privada é que numa instituição privada você tem patrão. A pública você não tem como se comunicar com seu patrão, você vai se comunicar com o seu chefe. E o chefe simplesmente ele não tem essa liberdade de resolver determinados problemas que não existe na privada. Na privada você tem um chefe e sabe que você chega lá. Aqui, quando chegar, se chegar, no tempo que chegar, como vai chegar, é tudo muito moroso. Essa relação com... É diferente na instituição privada. Onde tem que ser tudo muito rápido. As respostas têm que ser mais rápidas. Nós somos números, temos que andar dentro de uma estrutura, uma regra. E não existe isso na pública. Isso é mais maleável do que a instituição privada. É como eu coloquei pra você, é uma questão de cultura. São duas culturas diferentes. Eu aqui no início levei muito choque, pra mim foi chocante essa cultura, enxergar, entender como funciona, mas depois, com algum tempo... O que é ruim é que com algum tempo você acaba se adaptando. Pra mim isso não é bom. Lá fora, como você tem que correr mais atrás, você busca uma... Você tem que estar se capacitando, pra você isso é uma questão de obrigatoriedade. Aqui isso acontece conforme algumas necessidades. Então são universos muito distintos."</p>

5.2.3.4. Comparações externas com relação ao salário mínimo

No que diz respeito à comparação das remunerações praticadas no Órgão Público analisado e o salário mínimo, todos os entrevistados foram consonantes ao criticar o valor do salário mínimo. Apenas um dos entrevistados do grupo 1 traçou um relação comparativa com o salário mínimo, apontando que nominalmente parece um absurdo se ter cargos que recebam um salário vinte vezes maior que o salário mínimo, mas, como visto anteriormente, utiliza também a questão das atribuições e responsabilidades para justificar essa discrepância.

Quadro 10 - Comparação externa com o salário mínimo

Tema	Grupo	Trecho
Salário Mínimo	1	"Se a gente compara renda per capita... 85% a 90% da nossa população que ganha salário mínimo com o salário do cargo máximo do grupo 1, que é 20 vezes maior que o salário mínimo, é um absurdo, assim, nominalmente. Mas se a gente pega e faz uma análise mais fria, detalhista, detalhada, das responsabilidades..."
	1	"E se você for comparar com o salário mínimo, é claro que tem uma discrepância enorme, porque no meu ponto de vista não há dúvidas que o problema é o valor do salário mínimo, e não o valor da remuneração neste órgão público ou a remuneração de qualquer outra pessoa que ganhe o suficiente para ter uma vida razoável."
	2	"Com relação ao salário mínimo [a remuneração] ta razoável. Eu acho o salário mínimo uma pobreza mesmo, o salário mínimo ta abaixo de qualquer coisa. Eu acho que um salário onde as pessoas não podem pagar um plano de saúde, não pode pagar uma alimentação adequada, não pode pagar uma escola pro filho, não pode pagar nada, eu acho que não é considerável."

5.2.4 Impactos Comportamentais

5.2.4.1. Impactos na auto-estima

Os trechos apresentados no Quadro 11 contribuem para corroborar e robustecer os resultados quantitativos que validam a Hipótese 2a. Como é possível observar, os entrevistados apontam que a remuneração é um fator que mexe com a auto-estima do indivíduo, no sentido de que a sensação de uma injustiça remuneratória impacta negativamente a auto-estima das pessoas nesta condição. Um trecho interessante de uma entrevistada do grupo 2, que destaca um sentimento de “humilhação” frente à

desigualdade salarial instalada na política remuneratória do órgão público.

Quadro 11 - Impactos na auto-estima

Tema	Grupo	Trecho
Auto-estima	1	"Acho, e a auto-estima da pessoa, como pessoa, como funcionário, afeta sim, afeta muito, porque você sendo bem remunerado você, pra começar, você valoriza seu cargo né? Você trabalha no cargo X, o salário, a remuneração nesse cargo X é dois mil, aí você se vê como uma pessoa que trabalha num cargo que ganha dois mil. Agora você trabalha num cargo Y, que a remuneração é um milhão, você se vê uma pessoa que ta trabalhando num cargo que paga-se um milhão. Então você se sente valorizado né."
	1	"Eu acho que sim [a remuneração afeta a auto-estima e o comprometimento]. Eu acho que em alguns momentos as pessoas conseguem superar isso, até pra poderem trabalhar todos os dias, ter algum prazer. Mas eu acho que sim, porque você sabe que é um fato [o desnível salarial]."
	1	"Agora, dentro deste órgão público, acho que existe uma correlação sim, entre o que a pessoa ganha e o que ela gostaria, o que ela poderia entregar pro órgão. Acho que pensando de uma forma mais ampla, panorâmica, eu acho que sim. No meu caso, não interfere."
	1	"Ai vai depender, talvez, da chefia, porque se a pessoa que dá o comando der um tratamento igual pra todo mundo, eu acho que isso [a remuneração] não vai afetar, eu acho que se ela for mal tratada, excluída por um superior, aí eu acredito que sim, mas eu nunca vi ninguém com a auto estima baixa com relação a isso, eu acho que isso não baixa a estima de ninguém, é só mais reclamação mesmo."
	2	"As pessoas vêm como um grande disparate [a política remuneratória], e às vezes as pessoas se sentem - e isso, assim, eu to falando por mim, por colegas - as pessoas se sentem até muitas vezes humilhadas, porque é uma humilhação, né? É uma falta de respeito com o servidor."
	2	"É, eu vejo pessoas que ganham bastante e... Não necessariamente tem a sua auto-estima bem trabalhada. Mas é um fator [remuneração] que pelo menos ajuda a não derrubar a auto-estima. Tem relação com aqueles fatores satisficientes e fatores motivadores, se você tem, não tem maior importância, agora, se você não tem, é um fator de desmotivação, se você tem, ta ali no zero, mas se você não tem, ta no negativo."
	2	"Tudo, afeta sim [a auto-estima]. Porque, por exemplo, no meu caso, ah, sair, fazer outra coisa lá fora, não é fácil assim, entendeu? Você sabe que com 54 anos hoje não é fácil você sair e arrumar outra coisa lá fora, não é fácil. E o pique já não é mais o mesmo. Eu não quero me aposentar pra voltar a trabalhar."

5.2.4.2. Impactos no Comprometimento

Análogo ao tema anterior, os trechos que tratam dos impactos da política de remuneração no comprometimento dos funcionários vêm corroborar os resultados quantitativos no sentido de validar a Hipótese 2b. A grande maioria dos entrevistados destaca a relação direta existente entre a remuneração e o comprometimento, evidenciando que as desigualdades salariais existentes afetam o comprometimento no sentido de que indivíduos que se sentem injustiçados tenderão a se comprometer menos com seu trabalho. A questão da sobreposição de atividades é retomada também neste subtópico.

Quadro 12 - Impactos no Comprometimento

Tema	Grupo	Trecho
Comprometimento	1	"Ahh, [o comprometimento] é 100% ligado com a remuneração. Mais uma vez, quando houve a reposição da remuneração pros patamares históricos, naturais nossos, mudou completamente o desempenho da atividade, completamente. As pessoas trabalhavam normais, sabe? Com satisfação, motivação, mudou o clima, mudou tudo, melhorou muito."
	1	Aqueles mais novos, eles podem ganhar um salário mais baixo, mas eles tem uma opção de não querer ficar aqui, de ir fazer um outro concurso e ganhar mais, aí o que se tem visto em algumas carreiras é que as pessoas vem, se sobressaem muito e vão procurar outra coisa melhor, então elas tem comprometimento, mas quem poder sair fora desse rolo consegue fazer um concurso pra uma outra carreira com um salário bem mais convidativo."
	2	"Eu acho que [a remuneração afeta] sim, porque a pessoa não tem o mesmo desempenho no trabalho fazendo o que faz, ganhando bem menos que o outro que ganha mais e faz o mesmo serviço. Eu acho que isso é desestimulante. Acaba sendo desestimulante. Acho que todo o gás que você poderia dar pra melhora e crescimento da empresa acaba ficando um pouco prejudicado."
	2	"Pra quem não tem uma cabeça bem feita, acho bem... 'estão me desvalorizando, não vou me disponibilizar, não vou me comprometer, não vou me empenhar...' Aí acho que vai da característica de cada um. Acho que a remuneração não deveria influenciar."
	2	"Eu acho que quem percebe [a desigualdade da política remuneratória], desestimula, aí começa a fazer corpo mole, a não querer trabalhar."

Tema	Grupo	Trecho
	2	"Eu , inclusive, já falei até com assistentes sociais, vai visitar os mais idosos, os que estão de cama, não tem um perna, vai visitar em casa, não faz a pessoa não ter que vir aqui, e elas, 'ah eu não gosto', então trabalha pra que, pra ficar assistindo televisão o dia inteiro, no computador vendo internet, esse discurso é lamentável. É porque eles acham que você tendo estabilidade, ele acham que é importante porque não podem perder o emprego."
	2	Muitas vezes falam “ah, o servidor público não quer nada, não vai pro trabalho como deveria ir, não cumpre, não sei o quê”, eu acho que deveria ter tudo isso, um controle mais com relação a isso, assiduidade, o comportamento do servidor público dentro da instituição. Mas, em compensação, o servidor que é bom, que cumpre seus deveres de servidor, ele deveria ser remunerado por isso, ser reconhecido. E aqui não existe esse tipo de política, quer dizer, você é nivelado o tempo todo com todo mundo."

5.2.4.3. Impactos no Ambiente de Trabalho e na Qualidade do Serviço Prestado

Algumas questões interessantes relativas ao ambiente de trabalho e a qualidade do serviço prestado pelo Órgão Público à sociedade apareceram nas entrevistas de uma forma geral. Os entrevistados destacaram os conflitos que acabam sendo gerados devido a desigualdade salarial existente, que acarretam um ambiente de trabalho instável. A dissociação que existe pela remuneração acaba sendo transmitida para as relações profissionais, dificultando o trabalho em equipe e a colaboração no ambiente de trabalho.

Não obstante, os entrevistados apontaram que a desigualdade remuneratória instalada no Órgão Público afeta, no limite, a qualidade dos serviços prestados pelo Órgão aos clientes finais – neste caso, a população em geral. A percepção de injustiça afeta aspectos intrínsecos dos funcionários que conseqüentemente os desmotivam a prestar um serviço de qualidade, o que pode também servir como argumento para corroborar a questão colocada nas hipóteses relativas ao comprometimento.

Quadro 13 - Impactos no Ambiente de Trabalho e na Qualidade do Serviço Prestado

Tema	Grupo	Trecho
Ambiente de trabalho e qualidade do serviço	1	"Eu acho que essa discrepância entre os cargos que não fazem parte da carreira (...) então a discrepância salarial entre essas carreiras é brutal, é muito grande. Então isso atrapalha muito a formação de equipes, o relacionamento entre as pessoas, no meu ponto de vista."
	1	"(...) a discrepância maior é exatamente com relação aos outros cargos [do grupo 2]. Essa que eu acho que seja a grande dificuldade, eu acho que isso tem um impacto muito grande dentro deste órgão público. Essa diferença, esse gap, eu acho que isso acaba de certa forma lá na raiz do problema, na origem do problema, no cerne. Eu acho que tem um pouco e isso é muito importante na formação de um grupo, de uma equipe, de um time."
	1	"Porque, de certa forma, essa diferença salarial aqui neste órgão público, eu já trabalhei em outros lugares do serviço público, e isso não acarretava essa segregação, essa dificuldade de trabalho. Mas aqui eu percebo que o pessoal do grupo 1 acaba se distanciando muito desses outros cargos [do grupo 2] e isso gera um conflito muito grande."
	1	"Agora, uma coisa importante que você saiba é que a carreira deste órgão público é só os cargos do grupo 1, os demais cargos eles não fazem parte do órgão, são ligados diretamente ao Ministério. Isso é muito importante, essa dissociação, porque as outras pessoas, conforme eu te disse, acabam se sentindo excluídas, não é por conta só da remuneração ser menor, é porque elas não fazem parte da instituição, da casa. 'Po, eu não sou deste órgão; não, não é deste órgão, você é do Ministério', então por isso você ganha menos, você não é daqui, você não tem direito a isso, não tem direito àquilo, e acaba a gente não sabendo a origem disso tudo, aonde começa isso tudo. Então eu acho que um cuidado maior na confecção dessas carreiras, desses cargos dentro do órgão talvez fizesse toda a diferença do mundo."
	1	"Na verdade essa remuneração acaba afetando até a convivência de trabalho, quando uma pessoa ganha um salário bem inferior e se sobressai, porque salário não tem a ver com competência, então isso aí acaba gerando um certo conflito."
	1	"Eu acho que isso depende de cada um, tem gente que é boa e não ganha muito bem, tem gente que é folgado e ganha bem, depende cada um, depende também de gostar, gostar de trabalhar, gostar de, eu acho que se todo mundo tiver gostando, dentro de uma sala, das atribuições que são deles, isso leva as pessoas também, eu acho assim, pode levar o outro a se espelhar nele e fazer um bom serviço, tipo, se ele receber elogios, eu acho que isso influencia e os outros trabalham melhor também, hoje tem muito, uma coisa que é minha é que eu gosto de ajudar, então se eu tô vendo que um colega meu,

Tema	Grupo	Trecho
		que é legal, que tá com dificuldade, tem muita coisa pra ele fazer, eu ajudo, peço pra rachar uma parte do que tem pra fazer, agora depende da pessoa."
	2	"Acho que o sentimento é que o servidor é desvalorizado. Então, se desvaloriza o servidor, desvaloriza o serviço e aí desvaloriza o serviço que é prestado aos contribuintes que estão lá na ponta da cadeia. Se o servidor ta bem preparado, bem treinado, bem remunerado, o serviço que é prestado é de boa qualidade pra sociedade e aí todo mundo sai ganhando. Então afeta a valorização do servidor..."
	2	"Existe uma lamentação que o serviço público é muito moroso com relação a seus processos."
	2	"O serviço público tá caindo muito o atendimento, porque o pessoal tá de saco cheio de promessa, promessa, promessa e não ganhar."
	2	"E você não tem um ambiente de trabalho em que você é reconhecido. Porque num ambientezinho ali em que ninguém vai poder fazer nada por você, você é reconhecido como bom servidor, não sei o quê e tudo... Mas, no geral, você é nivelado como todo mundo, porque você não tem um reconhecimento de ser um bom servidor, de ser assíduo, de ter um comportamento bacana..."

5.2.4.4. Impactos nas variáveis Satisfação e Motivação

Apesar das variáveis satisfação e motivação não terem sido propriamente escolhidas para este estudo, ambas foram tratadas durante as entrevistas. A percepção geral apresentada é a de que existe uma relação direta, tal qual para a auto-estima e o comprometimento, entre a remuneração e as variáveis satisfação e motivação dos funcionários. Os entrevistados apontaram que, quanto maior a percepção de injustiça em termos de remuneração, menor será o nível de satisfação e motivação que o funcionário apresenta para com o trabalho.

Especificamente no caso da motivação, alguns pontos interessantes merecem destaque. O fato de trabalhar no serviço público, estar cumprindo um papel relevante para a sociedade aparece como um fator de motivação para alguns entrevistados. No extremo oposto, o fato da política salarial apresentar uma desigualdade tão significativa afeta negativamente a motivação dos funcionários, especialmente para aqueles que são mal remunerados (em um dos trechos o entrevistado aponta que a política salarial acaba sendo um desestímulo).

Quadro 14 - Impactos na Satisfação e na Motivação

Tema	Grupo	Trecho
Satisfação	1	"Afeta 100% [a satisfação] porque a remuneração é a vida do funcionário né, a remuneração é onde você mora, a qualidade do que você come, é onde seus filhos estudam, é quanto dinheiro você poupa pro seu futuro, tem uma relação direta, 100% de relação com a satisfação, inclusive quando eu entrei aqui, eu entrei numa fase em que a remuneração não estava muito boa, tava bem ruinzinha, e quando a remuneração voltou ao patamar natural, eu fiquei muito mais satisfeito, até pra vir aqui, era outro astral, outra coisa. A remuneração tem que ser proporcional às atividades."
	1	"Eu estaria sendo hipócrita se eu falasse pra você que [a remuneração] não afeta [a satisfação]. É óbvio que afeta. Conforme eu te disse antes, eu acredito que a escolha por trabalhar neste órgão público ela não pode ser calcada, baseada somente na política de remuneração, reconhecendo que, mesmo assim, a maior parte das pessoas que vem elas vêm atraídas por conta dessa remuneração no serviço público que é praticada aqui. Principalmente as carreiras do grupo 1, sem dúvida..."
	1	"(...) aí cria esses conflitos e acaba gerando uma certa insatisfação nas pessoas, ahh, o meu salário é mais baixo q eu do outro, entendeu, e a gente tem que conviver com isso, e é uma coisa que não é mais novidade e a gente não pode mudar, porque não sou eu que determino quem vai ganhar quanto."
	2	"Afeta, claro, porque o funcionário, não adianta você chegar e botar o funcionário pra fazer um monte de curso pra estimulá-lo a trabalhar mais se ele tá ganhando menos e já não está mais satisfeito."
	2	"Eu acho que todo mundo tá insatisfeito, da maneira de como é tratado, da maneira como o salário é colocado, não dão apoio pro funcionário."
	2	"Então as pessoas acabam ficando aqui, querendo se aposentar, às vezes até insatisfeito, mas vai ficando exatamente porque não tem condições de se aposentar. Quem é que tem condição de receber um salário mínimo, condição de se aposentar perdendo mil e quinhentos, mil e tantos reais? Mais de um terço do seu salário, entendeu? E aí, vai ficando aqui, sem vontade de estar aqui."
Motivação	1	"E, assim, embora possa parecer até demagógico mas eu gosto do serviço público, gosto da minha carreira..."
	1	"Mas eu acho que é importante a gente atuar no serviço público, fazer jus ao princípio da colaboração. A gente é remunerado pela sociedade, não pode esquecer isso. E eu não to falando de maneira demagógica não, eu até considero que sou bem remunerada."

Tema	Grupo	Trecho
	1	"Eu acho que as pessoas não deixam de trabalhar porque acha que não recebe o que deveria receber, porque emprego não falta, agora ficar reclamando porque tá fazendo, porque fulana trabalha menos que eu e ganha mais, isso aí não adianta, acho que quem não gosta de trabalhar não trabalha porque não gosta e não porque se sente responsável por causa do salário."
	1	"Com certeza [afeta motivação e satisfação], principalmente quando você chega naquele nível em que você tem pessoas diferentes, de diferentes remunerações, fazendo a mesma coisa. Eu mesma aqui, qual a diferença entre mim e os funcionários do grupo 2 que trabalham comigo? Nenhuma. Eu não sei exatamente quanto elas ganham, mas qual a diferença? Também, qual a diferença entre mim e a carreira topo do grupo 1? Então, assim, quando você está num trabalho que não é específico da carreira, que a gente chama de área meio, o que realmente diferencia as pessoas? Então é difícil, principalmente pra quem ganha menos. Eu não vejo nenhuma superioridade intrínseca (...) Agora, quando a coisa vai pro bolso mesmo, é mais delicado."
	2	"No meu caso, é um desestímulo [a política salarial]. Um total desestímulo. Eu, na verdade, trabalho aqui e tenho que trabalhar fora para poder manter meu recurso. E é bem insignificante perto do que eu ganho lá fora."
	2	"Os motivadores estão ligados ao seu chefe. Lógico que aqui eu considero que estou num ambiente que meu chefe é uma pessoa motivadora... Então, assim, você vai na verdade ser um bom profissional mediante como melhor ele te direciona para isso. Então ele tem um papel fundamental aqui dentro. Porque ele dá essa possibilidade pra gente aqui dentro. E assim, ao longo do tempo eu já vi outros setores onde isso não acontece. Então a desmotivação é maior ainda."

5.2.4.5. Fatores Moderadores dos Impactos nas Variáveis Comportamentais

Por fim, cabe destacar alguns fatores que, segundo os entrevistados, atuam como moderadores dos impactos que a política de remuneração tem nas diversas variáveis comportamentais anteriormente mencionadas. O principal fator destacado pelos entrevistados diz respeito à idade. Neste sentido, os entrevistados acreditam que os servidores mais velhos tendem a sentir mais a influência da política remuneratória e da desigualdade atrelada a ela nas variáveis comportamentais. Uma justificativa para tal fato é que, quanto mais idade tiver o funcionário, menor será a motivação em buscar oportunidades melhores, traduzido num certo “conformismo” com a situação.

Quadro 15 - Fatores Moderadores dos Impactos nas Variáveis Comportamentais

Tema	Grupo	Trecho
Fatores moderadores dos impactos	1	"Eu acho assim, que as pessoas que são realmente competentes na equipe, que são mais novos, elas não chegam a ficar revoltadas, mas os que já são mais antigos, eles ficam mais afetadas porque eles não tem uma outra opção, não tem vontade e nem condição de fazer um outro concurso e tal."
	2	"Eu acho que as pessoas mais velhas, mais experientes tendem a ser mais afetadas... As pessoas mais novas não estão se preocupando muito com isso. É a minha percepção, que as pessoas mais novas não estão pensando muito nisso. Como eu né, não estou muito preocupada com isso."

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar as discussões oriundas das análises realizadas no presente estudo.

Os resultados da ANOVA realizada mostram uma diferença latente da percepção de justiça remuneratória entre os grupos avaliados. Enquanto o Grupo 1 apresenta um senso de maior justiça com relação à remuneração que recebe, os funcionários do Grupo 2 expressaram uma percepção de injustiça com relação à sua remuneração. Esta afirmativa encontra amparo na literatura. Ao tratar de temas como justiça organizacional (Folger & Cropanzano, 1998; Folger & Cropanzano, 2001) e teoria da equidade (Adams, 1965; Folger & Cropanzano, 1998) a literatura aborda que os indivíduos tendem a ajustar sua percepção de justiça a partir de um cálculo da proporção entre aquilo que oferecem e aquilo que recebem numa relação de troca – particularmente em uma relação empregado/empregador – e a comparação da sua “taxa de proporção” calculada com a dos seus pares. Desta forma, perceber uma desigualdade nesta situação acarreta um sentimento de injustiça imbuído na relação que o indivíduo tem com a organização.

Agregando-se a isto, as entrevistas realizadas neste estudo também dão suporte a esta constatação, nas quais os entrevistados apresentaram percepções interessantes com relação à justiça remuneratória. Os entrevistados do Grupo 1 percebem sua remuneração de forma mais justa, justificando esta percepção em termos de responsabilidades e atribuições do cargo e pela escolha do concurso prestado – a relação entre o que oferecem para a organização em termos de esforço, sob a ótica percebida, é proporcional à remuneração que o cargo lhes oferece, equilibrando o senso de justiça. Eles também percebem que a remuneração do Grupo 2 é injusta, mas a justificativa é com relação à formação e estruturação dos cargos que compõem o Grupo 2. Os entrevistados do Grupo 2 acreditam que suas remunerações são injustas dentro do contexto organizacional em que estão inseridos, com base principalmente na questão das atribuições que lhes são conferidas, donde surge o desbalanceamento na relação entre o que oferecem e o que lhes é oferecido em troca, evidenciando a inequidade da situação remuneratória. Quando questionados sobre a justiça da remuneração recebida pelo Grupo 1, os entrevistados do Grupo 2 acreditam que a mesma é justa com base nas mesmas afirmativas utilizadas pelo Grupo 1 para tal percepção: acreditam que os

funcionários do Grupo 1 tiveram um grande esforço para adentrar através de concurso no cargo, além do fato do cargo exigir uma grande responsabilidade, a qual os entrevistados acreditam ser justa e suficientemente remunerada. O curioso neste caso foi que estes entrevistados apontaram para o fato de que é muito comum a existência de sobreposição de atribuições, isto é, funcionários do Grupo 1 e do Grupo 2 usualmente realizam atividades semelhantes (em alguns casos, as mesmas atividades). Porém, como os funcionários do Grupo 1 possuem nível hierárquico diferenciado, isto justifica a percepção do Grupo 2 de que o Grupo 1 recebe uma remuneração justa e compatível com seu cargo. Os entrevistados do Grupo 1 não declararam esta sobreposição de atribuições; pelo contrário, frisaram que seus cargos exigem uma grande responsabilidade que não existe nos cargos do Grupo 2.

Em termos comparativos, ambos os grupos acreditam ter remuneração acima da média do mercado. Desta forma, acreditam que suas remunerações são satisfatórias perante o restante da sociedade, inclusive no que diz respeito à iniciativa privada, corroborando a literatura que aponta o desbalanceamento no que diz respeito a salários entre serviço público e iniciativa privada (Macedo, 1985; Barros et al, 2000; Belluzo, Anuatti-Neto & Pazello, 2005, Bender & Fernandes, 2006).

Com relação ao serviço público brasileiro no geral, existe uma divergência nas opiniões. Os entrevistados do Grupo 1 possuem certa variação de opiniões. Uns acreditam que, em comparação à cargos equivalentes em outros órgãos (seja do mesmo poder ao qual pertence o órgão para o qual trabalham ou dos outros poderes), a remuneração é justa; outros acreditam que, comparativamente, recebem menos do que outros cargos equivalentes. No caso do Grupo 2, em termos comparativos o senso geral é de que a remuneração que recebem está abaixo dos patamares das remunerações de cargos equivalentes em outros órgãos.

Estas percepções evidenciam um padrão comparativo no qual existe uma tendência dos indivíduos se compararem sempre com outros que possuem cargos melhores remunerados. Este padrão estava de certa maneira previsto na teoria da equidade de Adams (1965), quando ele argumenta que, na relação social de troca na qual se dá as comparações utilizadas para a formação do senso de justiça que um indivíduo faz diante de uma determinada situação, o parâmetro de comparação que este indivíduo utiliza pode ser visto de três maneiras distintas:

- 1) Este parâmetro de comparação poderá ser outro indivíduo com o qual

estabeleceu-se a relação direta de troca;

- 2) Este parâmetro de comparação poderá ser outro indivíduo (ou um grupo de outros indivíduos) imerso na mesma relação social de troca (no caso, relação entre indivíduos e organização);
- 3) Este parâmetro de comparação poderá ser outro indivíduo (ou um grupo de outros indivíduos) considerado pelo indivíduo fonte legítima de comparação.

Nota-se, então, que o Grupo 1 utiliza, de forma geral, parâmetros de comparação tais quais descritos no item 3, pois tendem a se comparar com outros cargos (inclusive de outros Órgãos, Ministérios e Poderes), enquanto que o Grupo 2 utiliza, além desta comparação externa, também a comparação com seus pares do Grupo 1, estabelecendo, assim, um parâmetro comparativo tal qual descrito no item 2.

Estas percepções ratificam os resultados quantitativos no sentido de suportar a Hipótese 1, visto que as percepções captadas durante as entrevistas demonstram exatamente a questão colocada: os indivíduos do Grupo 1 percebem sua remuneração de forma mais justa do que os indivíduos do Grupo 2. Uma vez que os indivíduos tendem a se comparar com pares em melhor situação remuneratória, e que o senso de justiça formado é calcado nas comparações sociais que este indivíduo realiza no contexto organizacional em que se insere (Adams, 1965), fica claro inferir que os indivíduos do Grupo 1 tenderão a perceber sua remuneração de forma mais justa que o Grupo 2.

Outra importante conclusão a que se chega nesta pesquisa é relativa ao impacto do senso de justiça com relação à remuneração nas variáveis auto-estima e comprometimento afetivo. É possível observar pelos resultados quantitativos uma forte relação de influência da percepção de justiça remuneratória que os funcionários têm no nível de auto-estima e comprometimento afetivo que o funcionário demonstra. As percepções demonstradas nas entrevistas de ambos os grupos são bastante convergentes no que diz respeito aos efeitos que a remuneração tem em fatores comportamentais, particularmente no que diz respeito à auto-estima e comprometimento.

Com relação à auto-estima, os entrevistados de ambos os grupos destacaram de uma forma geral que existe uma influência da remuneração na mesma. Um dos entrevistados do Grupo 2 destacou que ser mal remunerado remete a um sentimento de humilhação para os funcionários nesta condição, o que acaba por influenciar negativamente a auto-estima destes funcionários. Outro funcionário do Grupo 2 aponta

para o fato de que a remuneração por si só não é o único fator a influenciar a auto-estima, mas acredita ser um fator que potencializa uma baixa auto-estima a medida que o salário seja percebido de forma injusta e insatisfatória. Por sua vez, um funcionário do Grupo 1 relatou que não sente que a remuneração influencia a sua auto-estima, enquanto outro funcionário, também do Grupo 1, assinala que uma remuneração justa faz com que o funcionário se sinta valorizado e, conseqüentemente, tenha uma auto-estima mais elevada. Desta forma, pode-se corroborar a afirmativa colocada na Hipótese 2a, uma vez que os entrevistados expuseram a percepção de que, quanto mais injusta parecer a remuneração para o funcionário, menor será sua auto-estima e também o contrário, quanto mais justa o funcionário percebe sua remuneração, maior tenderá a ser sua auto-estima.

No que diz respeito ao comprometimento, os entrevistados mostraram-se convergentes à percepção de que o comprometimento é diretamente relacionado à situação de desigualdade remuneratória. Neste sentido, um entrevistado do Grupo 2 destacou a questão de sobreposição de funções como uma das justificativas; uma vez que o funcionário percebe que realiza a mesma atividade que seu par, porém suas remunerações são muito discrepantes, este funcionário que é menos remunerado tenderá a não se empenhar em suas atividades, reduzindo seu comprometimento com seu trabalho. Assim sendo, também ratifica-se a Hipótese 2b, uma vez que as percepções destacam a relação de que funcionários que enxergam suas remunerações de forma mais justa tendem a ser mais comprometidos e funcionários que sentem suas remunerações menos justas tenderão a se comprometer menos com o trabalho e a organização. Isto também está em consonância com a teoria, que diz que indivíduos que acreditem ser excessivamente remunerados tenderão, a priori, a conferir maior esforço às suas atividades (Carrell and Dittrich, 1978).

A partir do exposto anteriormente, é possível destacar que, apesar do que diz a Teoria da Equidade (Adams, 1965; Folger & Cropanzano, 1998), os dados aqui coletados e analisados mostraram que uma política de remuneração que favoreça determinados grupos e/ou carreiras pode não ser de todo prejudicial. Ainda que o processo de ajuste da percepção de justiça e, conseqüentemente, dos comportamentos com base nas trocas laborais esteja calcado num âmbito de comparação social (Adams, 1965), é possível notar que os indivíduos mais bem remunerados, ainda que percebam a desigualdade remuneratória existente no contexto organizacional, percebem sua

remuneração de forma mais justa que o grupo de remuneração inferior. Sendo assim, este grupo expressa, quantitativa e qualitativamente, maiores níveis nos fatores comportamentais avaliados – auto-estima e comprometimento – do que o Grupo 2.

Isto também pode ser explicado a partir da formação do senso de justiça. O Grupo 1 percebe sua remuneração de forma mais justa que o Grupo 2. A literatura aponta que, indivíduos que se percebem como envolvidos em uma situação de inequidade – seja esta situação de inequidade prejudicial para o indivíduo, como no caso do underpayment, ou não, como no caso do overpayment – tenderão a se movimentar no sentido de reduzir esta inequidade (Adams, 1965; Carrell and Dittrich, 1978; Folger & Cropanzano, 1998). Este movimento pode se dar de várias formas, desde a tentativa do indivíduo de ajustar efetivamente os termos da relação – o que o indivíduo fornece e/ou o que a organização provê – até a distorção de algum desses lados – distorção cognitiva – ou, no limite, a saída da organização (Carrell and Dittrich, 1978; Folger & Cropanzano, 1998). O que se percebe neste estudo é que, apesar de ambos os grupos estarem imersos num contexto de desigualdade remuneratória, apenas um dos grupos (Grupo 2) se comporta de acordo com o colocado pela teoria, podendo uma forma de tentativa de ajuste ser entendida como o impacto nas variáveis comportamentais. O Grupo 1 não apresenta tal movimento, podendo isto ser explicado pelo fator comparativo que este grupo utiliza, como discutido anteriormente.

Desta forma, olhando localmente, uma política salarial que promova o overpayment para um determinado grupo pode obter sucesso com essa política, ao se ter funcionários mais comprometidos e com maior auto-estima. Por outro lado, ao se estabelecer uma política que também promova uma situação de underpayment observa-se que grupos nesta condição tenderão a ir num movimento inverso, em vista de ajustar a situação de inequidade instalada.

Ademais, em consonância com o que De Cremer and Van Kleef (2009) expuseram em seu trabalho, a influência da emoção dos pares percebida pelo indivíduo mostrou-se através dos resultados quantitativos um fator importante de moderação do impacto do senso de justiça remuneratória nas variáveis comportamentais avaliadas, corroborando-se as Hipóteses 3a e 3b. As entrevistas realizadas também serviram para argumentar favoravelmente ao fato de que, uma percepção de maior justiça remuneratória impactará positivamente a auto-estima e o comprometimento afetivo quanto mais satisfeitos seus pares lhe parecerem. Um dos entrevistados comentou que o

sentimento de desvalorização e insatisfação dentro de um grupo de funcionários que são mal remunerados faz com que eles tendam a decrescer seus níveis de auto-estima e comprometimento, inclusive afetando diretamente a qualidade do serviço que eles realizam e, conseqüentemente, o que é repassado ao público geral.

Na tentativa de testar também o efeito moderador da motivação epistêmica na influência exercida pelo senso de justiça nas variáveis comportamentais auto-estima e comprometimento afetivo, os dados sugerem que este efeito só é visualizado no que diz respeito à auto-estima, provando-se assim o que sugere a Hipótese 4a e refutando-se a Hipótese 4b. A literatura aponta para o fato de que indivíduos que indicam níveis altos de motivação epistêmica tendem a moldar mais seus comportamentos de acordo com as informações externas que recebem (Thompson et al, 2001) e, para além desse fato, uma situação de desigualdade remuneratória pode ter seus impactos na auto-estima positivamente moderados a partir da motivação que os indivíduos apresentam na busca por incorporar novas informações ao seu modelo cognitivo (De Cremer and Van Kleef, 2009). Ainda que com um caráter mais subjetivo, as entrevistas também possibilitaram a observação deste fenômeno. Foi percebido que, funcionários que se mostraram mais rígidos e inflexíveis ao exporem suas opiniões, de uma forma geral não destacaram a influência da remuneração na auto-estima.

7 LIMITAÇÕES, CONTRIBUIÇÕES E DIRECIONAMENTOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar as contribuições práticas e teóricas que este estudo gerou, bem como as limitações com as quais este estudo se deparou e também os possíveis direcionamentos para posteriores estudos.

7.1 Contribuições Práticas e Teóricas

Como contribuições práticas desta pesquisa, pode-se destacar que os resultados aqui apresentados apontam para uma clara ambigüidade com relação à utilização de uma política remuneratória agressiva para apenas alguns cargos no serviço público. Neste sentido, aponta para a necessidade em se repensar as políticas públicas relativas à remuneração na esfera pública.

Em termos de contribuições teóricas, acredita-se que o presente trabalho seja um exemplo da importância em realizar estudos quantitativos e qualitativos como forma de se complementarem para tornar as análises realizadas mais robustas. Ademais, ainda que de forma superficial, contribui para a difusão da análise temática como ferramental qualitativo de grande importância.

7.2 Limitações da Pesquisa

Inerente ao campo no qual se desenvolve esta pesquisa – o campo de Comportamento Organizacional – encontra-se uma limitação latente, que é a dificuldade de mensuração de variáveis subjetivas relativas ao comportamento humano. Ainda que sejam adotadas práticas para minimizar eventuais distorções nos dados coletados, esta é uma limitação que existirá em toda pesquisa que se encaixe dentro deste campo de estudo.

Outra limitação refere-se ao estudo ter sido focado em apenas um órgão da Administração Pública Federal. Neste sentido, pode ser que a pesquisa tenha se deparado com alguma particularidade característica apenas deste órgão, a qual não pôde ser detectada e/ou controlada, o que inibe generalizações para demais órgãos da esfera pública.

Uma limitação também se encontra no fato de não terem sido avaliadas outras

variáveis comportamentais além da auto-estima e do comprometimento afetivo. Ainda que para o escopo deste estudo estas tenham sido as variáveis selecionadas, entende-se que outras variáveis podem também ser impactadas pela situação aqui exposta.

7.3 Direcionamentos de Pesquisas Futuras

Ainda que este estudo tenha incorrido em uma série de limitações, ele pode servir como base para pesquisas bastante relevantes futuramente. Um possível direcionamento reside no fato da expansão deste estudo para outros órgãos da Administração Pública. Seria bastante interessante e significativo traçar paralelos entre os órgãos, identificando semelhanças e particularidades de cada um dentro do contexto de overpayment.

Outro possível direcionamento consiste em traçar um paralelo com instituições privadas, para tentar averiguar se as percepções obtidas para o serviço público também existem no contexto privado.

Não obstante, outro direcionamento possível seria a incorporação de outras variáveis comportamentais ao estudo, tais como motivação e satisfação – as quais foram abordadas, ainda que superficialmente, na parte qualitativa deste estudo como outras possíveis variáveis impactadas pela política remuneratória. Outras variáveis poderiam ser produtividade, cidadania organizacional, desempenho, conflito, poder, dentre outras, analisando o impacto da desigualdade salarial nas dinâmicas dessas variáveis.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou entender de que forma uma situação de desigualdade remuneratória influencia aspectos comportamentais dos indivíduos tais como auto-estima e comprometimento afetivo. Sendo assim, as análises aqui realizadas foram bem sucedidas no sentido de responderem à questão de pesquisa proposta inicialmente.

Como contribuições, este estudo avança no sentido de mostrar que um contexto de desigualdade remuneratória propicia efeitos contraditórios nos aspectos comportamentais – no caso, auto-estima e comprometimento afetivo – dos indivíduos. Desta forma, sugere que políticas salariais, particularmente àquelas praticadas no serviço público, que promovam uma remuneração excessiva para um grupo de funcionários podem isoladamente gerar efeitos positivos na auto-estima e no comprometimento afetivo desses funcionários neste grupo de funcionários. Contudo, caso estas políticas também favoreçam a existência de grupos mal remunerados, os indivíduos nesta situação tenderão a ajustar seus comportamentos para minimizar os efeitos de inequidade (Adams, 1965; Folger & Cropanzano, 1998). Assim sendo, nota-se a diferença dos impactos dessa política remuneratória nas variáveis comportamentais estudadas nesta pesquisa.

Ademais, como pôde ser visto nas análises dos dados coletados, uma demonstração de insatisfação por parte dos pares parece diluir o efeito de uma política que promova o overpayment, de forma que os indivíduos tenderão a reduzir sua auto-estima e comprometimento dependendo da insatisfação que os outros demonstrem com relação às suas condições salariais.

Este estudo, então, avança a partir da literatura que trata do caráter moderador da emoção expressa pelos pares na percepção de justiça (e.g. De Cremer, 2007). Foi constatado que as emoções dos pares significativos afetam a forma como o senso de justiça remuneratória desenvolvido pelo indivíduo influencia sua auto-estima e seu comprometimento afetivo. Seguindo esta linha, o estudo também contribui ao mostrar que características pessoais como a motivação epistêmica também influenciam a interação entre a percepção de justiça, ainda que apenas no que diz respeito a auto-estima.

Desta forma, este estudo proporciona implicações gerenciais bastante

significativas. Parece crucial no que tange as políticas públicas relativas à remuneração dos servidores identificar tais efeitos de uma situação de desigualdade remuneratória. Assim, o presente estudo contribui de forma significativa para o avanço das discussões acerca desta temática. Não obstante, destaca o caráter interpessoal que este fenômeno possui. Todos estes resultados vêm ratificar a importância de pensar sobre questões de ordem de política salarial no contexto do funcionalismo público do Brasil, uma vez que tais questões impactam características comportamentais dos servidores, as quais podem, no limite, influenciar o desempenho destes e, conseqüentemente, dos órgãos e instituições para os quais eles trabalham.

9 REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. & TORRES, C. V. (2002). Regressão múltipla stepwise e hierárquica em Psicologia Organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia*, 7 (número especial), 19-29.
- ADAMS, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.). *Advances in experimental social psychology*, 2, 267–299. New York: Academic Press.
- ALLEN, N. J. & MEYER, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-8.
- BARROS, R. P. de, FOGUEL, M., GILL, I. & MENDONÇA, R. (2000). The public-private wage gap in Brazil. *Revista Brasileira de Economia*, 54(4), 433-472.
- BAUMEISTER, R. F., CAMPBELL, J. D., KRUEGER, J. I. & VOHS, K. D. (2003). Does High Self-Esteem Cause Better Performance, Interpersonal Success, Happiness, or Healthier Lifestyles?. *Psychological Science in the Public Interest*, 4(1), 1–44.
- BAUMEISTER, R. F., CAMPBELL, J. D., KRUEGER, J. I. & VOHS, K. D. (2005). Exploding The Self-Esteem Myth. *Scientific American*, 292(1).
- BELLUZZO, W., ANUATTI-NETO, F. & PAZELLO, E. T. (2005, dezembro). Distribuição de salários e o diferencial público-privado no Brasil. *Revista Brasileira de Economia*, Rio de Janeiro, 59(4).
- BENDER, S. & FERNANDES, R. (2006). Gastos Públicos Com Pessoal: Uma Análise De Emprego E Salário No Setor Público Brasileiro No Período 1992-2004. *Anais do XXXIV Encontro Nacional de Economia*.
- BRAUN, V. & CLARKE, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101.
- CARRELL, M. R. & DITTRICH, J. E. (1978). Equity Theory: The Recent Literature, Methodological Considerations, and New Directions. *The Academy of Management Review*, 3(2), 202-210.
- COLQUITT, J. A., CONLON, D. E., WESSON, M. J., PORTER, C. O. & NG, K. Y. (2001). Justice at the millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational

justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.

COLQUITT, J. A., SCOTT, B. A., JUDGE, T. A. & SHAW, J. C. (2006). Justice and personality: Using integrative theories to derive moderators of justice effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 110–127.

DE CREMER, D. (2007). Emotional effects of distributive justice as a function of autocratic leader behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(6), 1385–1404.

DE CREMER, D. & VAN KLEEF, G. A. (2009). When being overpaid makes me feel good about myself: It depends on how the other feels. *Journal of Economic Psychology*, 30, 793–802.

DE DREU, C. K. W. & CARNEVALE, P. J. D. (2003). Motivational bases for information processing and strategic choice in conflict and negotiation. In M.P. Zanna (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*, (vol.35, pp. 235–291). New York: Academic Press.

DERRYBERRY, D. & TUCKER, D. M. (1994). Motivating the focus of attention. In P. M. Niedenthal & S. Kitayama (Eds.). *The heart's eye: Emotional influences in perception and attention*, (pp. 167–196). San Diego, CA: Academic Press.

DWECK, C. S. (2000). *Self-theories: their role in motivation, personality, and development*. Philadelphia, PA: Taylor and Francis.

EPLEY, N. & DUNNING, D. (2000). Feeling “holier than thou”: Are self-serving assessments produced by errors in self- or social prediction? *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(6), 861–875.

FERNANDES, R. (2002). Desigualdade Salarial: Aspectos Teóricos. In C. H. Corseuil, R. Fernandes, N. Menezes-Filho, A. M. Coelho & D. D. dos Santos (Eds). *Estrutura Salarial: Aspectos Conceituais e Novos Resultados Para o Brasil*. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA).

FOLGER, R. & CROPANZANO, R. (2001). Fairness theory: Justice as accountability. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.). *Advances in organizational justice*, (pp. 89–118). Stanford, CA: Stanford University Press.

FOLGER, R. & CROPANZANO, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

- GRAEF, A. & CARMO, M. P. B. C. (s.d.). A Organização de Carreiras do Poder Executivo da Administração Pública Federal Brasileira – O Papel das Carreiras Transversais. Disponível em <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/090709_SEGES_Arq_carreiras_transversais.pdf>. Acesso em 09 de jul 2011.
- HEATHERTON, T. F. & POLIVY, J. (1991). Development and validation of a scale for measuring self-esteem. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 895–910.
- JOST, J. T., KRUGLANSKI, A. W. & SIMON, L. (1999). Effects of epistemic motivation on conservatism, intolerance, and other system justifying attitudes. In L. L. Thompson, J. M. Levine & D. M. Messick (Eds.). *Shared cognition in organizations: the management of knowledge*. (pp. 91-116). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- KELTNER, D. & HAIDT, J. (1999). Social functions of emotions at four levels of analysis. *Cognition and Emotion*, 13, 505–521.
- KRUGLANSKI, A. W., & WEBSTER, D. M. (1996). Motivated closing of the mind: "Seizing" and "freezing." *Psychological Review*, 103(2), 263-283.
- MACEDO, R. B. (1985). Diferenciais de salários entre empresas privadas e estatais. *Revista Brasileira de Economia*. Rio de Janeiro, 39(4), 437-448.
- MARCONI, N. (1997). Uma breve comparação entre os mercados de trabalho do setor público e privado. *Revista do Setor Público*, 48(1).
- MARCONI, N. (s.d.). Políticas integradas de recursos humanos para o setor público. *Programa Avançado Em Gestão Pública Contemporânea*.
- MECCA, A. M., SMELSER, N. J. & VASCONCELLOS, J. (1989). *The Social Importance of Self-esteem*. London: University of California Press.
- MEDEIROS, C. A. & ENDERS, W. (1998). Validação do modelo de conceituação de três componentes do comprometimento organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 2(3), 67-87.
- MEYER, J. P. & ALLEN, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- MEYER, J. P. & HERSCOVITCH, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a

general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.

MOWDAY, R. T., STEERS, R. M. & PORTER, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Psychology*, 14, 224-247

MOWDAY, R. T., PORTER, L. W. & STEERS, R. M. (1982). Employee-organizations linkages: The Psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press.

NEUBERG, S. L. & NEWSOM, J. T. (1993). Personal need for structure: Individual differences in the desire for simpler structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 113–131.

OI, W. Y. (1988). Are Workers Overpaid by Big Firms? *Australian Journal of Management*, 13(2), 203-221.

PARK, S. M. & RAINEY, H. G. (2007). Antecedents, Mediators, and Consequences of Affective, Normative, and Continuance Commitment: Empirical Tests of Commitment Effects in Federal Agencies. *Review of Public Personnel Administration*, 27(3), 197-226.

PARKINSON, B., FISCHER, A. H. & MANSTEAD, A. S. R. (2004). *Emotion in social relations*. New York: Psychology Press.

PETERS, S. L. & VAN DEN BOS, K. (2008). When fairness is especially important: Reactions to being inequitably paid in communal relationships. *Social Justice Research*, 21, 86–105.

PETERS, S. L.; VAN DEN BOS, K. & BOBOCEL, D. R. (2004). The Moral Superiority Effect: Self versus Other Differences in Satisfaction with Being Overpaid. *Social Justice Research*, 17(3).

PYSZCZYNSKI, T., GREENBERG, J., SOLOMON, S., ARNDT, J. & SCHIMEL, J. (2004). Why do people need self-esteem? A theoretical and empirical review. *Psychological Bulletin*, 130, 435–468.

SEDIKIDES, C. & GREGG, A. P. (2003). Portraits of the self. In M. A. Hogg & J. Cooper (Eds.). *Sage handbook of social psychology*, (pp. 110-138). London: Sage Publications.

SCHROTH, H. A. & SHAH, P. P. (2000). Procedures: Do We Really Want to Know

Them? An Examination of the Effects of Procedural Justice on Self-Esteem. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 462-471.

SVENSON, O. (1982). Are we all risky and more skillful than our fellow drivers? *Acta Psychologica*, 47, 143-148.

TAMAYO, A., de SOUZA, M. G. S., VILAR, L. S., RAMOS, J. L., ALBERNAZ, J. V. & FERREIRA, N. P. (2001). Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17(1), 27-35.

THOMPSON, M. M., NACCARATO, M. E., PARKER, K. C. H. & MOSKOWITZ, G. B. (2001). The personal need for structure and personal fear of invalidity measures: Historical perspectives, current applications, and future directions. In G. B. Moskowitz (Ed.). *Cognitive social psychology: The Princeton symposium on the legacy and future of social cognition*, (pp. 19-39). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

VAN DEN BOS, K., PETERS, S. L., BOBOCEL, D. R. & YBEMA, J. F. (2006). On preferences and doing the right thing: Satisfaction with advantageous inequity when cognitive processing is limited. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42, 273-289.

VELASCO, S. M. V. (2010). Gestão de Desempenho: Estudo de uma Carreira Típica da Administração Pública Federal. In M. J. Pantoja, M. R. S. Camões & S. T. Bergue (Org.). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*, (pp. 195-218). Brasília: ENAP.

VERGARA, D. H. (1991). Diferenciais De Salários entre os Setores Público e Privado da Economia Brasileira. *Ensaio FEE*, 12(1), 73-85.

VERGARA, D. H. & WILTGEN, R. S. (s.d.). Os Diferenciais de Salários entre o Setor Público e o Setor Privado Na RMPA. Disponível em <revistas.fee.tche.br/index.php/indicadores/article/viewFile/1002/1311>. Acesso em 28 de out 2010.

VERGARA, S. C. (2008). *Métodos de pesquisa em Administração*. 3.ed. São Paulo: Atlas.

VERGARA, S. C. (2009). *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 11.ed. São Paulo: Atlas.

WALSTER, E., BERSCHIED, E. & WALSTER, G. W. (1973). New directions in

equity research. *Journal of Personality and Social Psychology*. 25(2), 151–176.

10 APÊNDICE A – Questionário (Grupo 1)

PESQUISA ÓRGÃO PÚBLICO FEDERAL

Em seguida são apresentadas diversas afirmações. **Por favor**, assinale em que medida **DISCORDA OU CONCORDA** com cada uma dessas afirmações, utilizando a seguinte escala:

1	Discordo totalmente	2	Discordo	3	Nem concordo, nem discordo	4	Concordo	5	Concordo totalmente
---	---------------------	---	----------	---	----------------------------	---	----------	---	---------------------

1. Sinto-me orgulhoso pelo trabalho que realizo.	1	2	3	4	5
2. Eu não me sinto “parte da família” neste Órgão Público.	1	2	3	4	5
3. Eu odeio mudar meus planos no último minuto.	1	2	3	4	5
4. Não me incomodo com coisas que perturbam minha rotina.	1	2	3	4	5
5. Acredito ser uma pessoa extremamente competente.	1	2	3	4	5
6. Eu me sinto desconfortável quando as regras não são claras.	1	2	3	4	5
7. Em comparação aos meus colegas do Grupo 2, creio que meu salário é justo.	1	2	3	4	5
8. Eu gosto de ter um estilo de vida claro e estruturado.	1	2	3	4	5
9. Eu odeio estar com pessoas que são imprevisíveis.	1	2	3	4	5
10. Acho que meus colegas do Grupo 2 estão satisfeitos com o trabalho que executam.	1	2	3	4	5
11. Eu me aborreço quando estou em uma situação da qual não sei o que esperar.	1	2	3	4	5
12. Eu aprecio a adrenalina de estar em situações imprevisíveis.	1	2	3	4	5
13. Eu gosto de ter um lugar para tudo e de tudo em seu devido lugar.	1	2	3	4	5
14. Acho que meus colegas do Grupo 2 sentem-se injustiçados com o salário que recebem.	1	2	3	4	5
15. Eu sinto que os problemas deste Órgão Público também são meus problemas.	1	2	3	4	5
16. Eu gosto de ser espontâneo(a).	1	2	3	4	5
17. Eu não me sinto emocionalmente ligado à este Órgão Público.	1	2	3	4	5
18. Acho que minha remuneração é justa dentro do serviço público.	1	2	3	4	5
19. Acredito que meus colegas do Grupo 2 estão satisfeitos com sua remuneração.	1	2	3	4	5
20. Acredito que meu salário é justo.	1	2	3	4	5
21. Eu gosto de falar sobre este Órgão Público com pessoas de fora.	1	2	3	4	5
22. Eu não gosto de situações incertas.	1	2	3	4	5
23. Acredito que meus colegas do Grupo 2 sentem orgulho do trabalho que realizam.	1	2	3	4	5
24. Sinto orgulho de trabalhar neste Órgão Público.	1	2	3	4	5
25. Eu acredito que uma rotina consistente permite que eu aproveite mais a vida.	1	2	3	4	5
26. Meu trabalho é relevante para a sociedade.	1	2	3	4	5
27. Eu gostaria de passar o resto da minha vida profissional neste Órgão Público.	1	2	3	4	5
28. Eu acho entediante uma vida muito ordenada e com horários regulares.	1	2	3	4	5
29. Sinto que sou reconhecido pelo meu trabalho.	1	2	3	4	5
30. Minha remuneração é proporcional ao meu esforço.	1	2	3	4	5

Idade: _____

E-mail (caso você deseje receber os resultados desta pesquisa): _____

11 APÊNDICE B – Questionário (Grupo 2)

PESQUISA ÓRGÃO PÚBLICO FEDERAL

Em seguida são apresentadas diversas afirmações. **Por favor**, assinale em que medida **DISCORDA OU CONCORDA** com cada uma dessas afirmações, utilizando a seguinte escala:

1	Discordo totalmente	2	Discordo	3	Nem concordo, nem discordo	4	Concordo	5	Concordo totalmente
---	---------------------	---	----------	---	----------------------------	---	----------	---	---------------------

1. Sinto-me orgulhoso pelo trabalho que realizo.	1	2	3	4	5
2. Eu não me sinto “parte da família” neste Órgão Público.	1	2	3	4	5
3. Eu odeio mudar meus planos no último minuto.	1	2	3	4	5
4. Não me incomodo com coisas que perturbam minha rotina.	1	2	3	4	5
5. Acredito ser uma pessoa extremamente competente.	1	2	3	4	5
6. Eu me sinto desconfortável quando as regras não são claras.	1	2	3	4	5
7. Em comparação aos meus colegas do Grupo 1, creio que meu salário é justo.	1	2	3	4	5
8. Eu gosto de ter um estilo de vida claro e estruturado.	1	2	3	4	5
9. Eu odeio estar com pessoas que são imprevisíveis.	1	2	3	4	5
10. Acho que meus colegas do Grupo 1 estão satisfeitos com o trabalho que executam.	1	2	3	4	5
11. Eu me aborreço quando estou em uma situação da qual não sei o que esperar.	1	2	3	4	5
12. Eu aprecio a adrenalina de estar em situações imprevisíveis.	1	2	3	4	5
13. Eu gosto de ter um lugar para tudo e de tudo em seu devido lugar.	1	2	3	4	5
14. Acho que meus colegas do Grupo 1 sentem-se injustiçados com o salário que recebem.	1	2	3	4	5
15. Eu sinto que os problemas deste Órgão Público também são meus problemas.	1	2	3	4	5
16. Eu gosto de ser espontâneo(a).	1	2	3	4	5
17. Eu não me sinto emocionalmente ligado à este Órgão Público.	1	2	3	4	5
18. Acho que minha remuneração é justa dentro do serviço público.	1	2	3	4	5
19. Acredito que meus colegas do Grupo 1 estão satisfeitos com sua remuneração.	1	2	3	4	5
20. Acredito que meu salário é justo.	1	2	3	4	5
21. Eu gosto de falar sobre este Órgão Público com pessoas de fora.	1	2	3	4	5
22. Eu não gosto de situações incertas.	1	2	3	4	5
23. Acredito que meus colegas do Grupo 1 sentem orgulho do trabalho que realizam.	1	2	3	4	5
24. Sinto orgulho de trabalhar neste Órgão Público.	1	2	3	4	5
25. Eu acredito que uma rotina consistente permite que eu aproveite mais a vida.	1	2	3	4	5
26. Meu trabalho é relevante para a sociedade.	1	2	3	4	5
27. Eu gostaria de passar o resto da minha vida profissional neste Órgão Público.	1	2	3	4	5
28. Eu acho entediante uma vida muito ordenada e com horários regulares.	1	2	3	4	5
29. Sinto que sou reconhecido pelo meu trabalho.	1	2	3	4	5
30. Minha remuneração é proporcional ao meu esforço.	1	2	3	4	5

Idade: _____

E-mail (caso você deseje receber os resultados desta pesquisa): _____

12 APÊNDICE C – Roteiro de Entrevistas

1. Como você enxerga a política de remuneração praticada neste Órgão Público?
2. Pensando comparativamente, como vê a remuneração deste Órgão Público com relação:
 - 2.1. Ao serviço público no geral? Por que? Acha justo?
 - 2.2. À sociedade como um todo? Por que? Acha justo?
 - 2.3. Ao salário mínimo? Por que? Acha justo?
3. Pensando nos cargos praticados neste Órgão Público, você acredita que a política de remuneração é justa?
4. Com base nas perguntas anteriores, como você acha que a política de remuneração é percebida e/ou afeta as outras pessoas? Por que?
5. Quais fatores (ou dimensões) você acredita que justificam as diferentes percepções assumidas na pergunta anterior? Por que?

OBS: Gênero, idade (exemplo: “pessoas mais velhas tendem a ser mais afetadas”)
6. Você acredita que a política de remuneração afeta:
 - 6.1. A satisfação dos funcionários? Em que medida?
 - 6.2. A auto-estima dos funcionários? Em que medida?
 - 6.3. O comprometimento dos funcionários? Em que medida?