

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

Autoria: Sabrina Pereira Pavão, Filipe João Bera de Azevedo Sobral

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 indivíduos mais 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 um ambiente de trabalho que favorece uma situação de desigualdade afeta negativamente diversos aspectos comportamentais dos funcionários que nele exercem atividades. 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, de nível federal, foi escolhido como locus 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.

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

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, e quais as implicações disso para o desempenho geral, tanto dos funcionários, quanto das instituições que os empregam.

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. Tomando como premissa básica os inúmeros estudos já realizados que tratam dos efeitos negativos que uma

situação de overpayment pode ter, tanto para ambiente de trabalho em si, como para o desempenho efetivo das organizações, 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, impactando o desempenho dos mesmos e, conseqüentemente, dos órgãos e agências nos quais eles trabalham.

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?

REFERENCIAL TEÓRICO

Remuneração no Serviço Público Brasileiro

Seja qual for o foco de análise do referencial teórico que trata de política salarial, 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 e 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 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.

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 (Bender e Fernandes, 2006). 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.

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 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, quando um indivíduo percebe esta discrepância como uma situação de inequidade, ou seja, 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). 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 constatarem 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.

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.

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 apud Tamayo et al, 2001) 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.

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 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 foi referido 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.

METODOLOGIA

Amostra e Procedimentos de Coleta de Dados

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 restantes 51 atuavam em uma outra carreira, cuja remuneração média era cerca de R\$3.000,00 (chamados nesta pesquisa de Grupo 2). 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, 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 anônimas e tratadas de forma agregada, não existindo nenhum campo de resposta que pudesse identificar o respondente.

Posteriormente, para dar suporte qualitativo aos dados coletados foram realizadas 20 entrevistas semi-estruturadas com representantes dessas duas carreiras. 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.

Instrumentos de Medida

O questionário de pesquisa desenvolvido 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 (1989), validados para a realidade brasileira por Medeiros & Enders (1997). 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 da carreira X estão satisfeitos com sua remuneração” e “Acredito que meus colegas da carreira 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.

Procedimentos de Análise de Dados

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.

ANÁLISE DE DADOS

Para testar a Hipótese 1 que os servidores do Grupo 1 (remuneração média R\$15.000,00) percebem a sua remuneração como mais justa do que os seus colegas do Grupo 2 (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 1 - Resultados das Regressões Hierárquicas						
	Auto-Estima			Comprometimento Afetivo		
	Beta	Test t	R²	Beta	Test t	R²
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	
<i>Os valores dos coeficientes Beta estão estandarizados; n=105</i>						
<i>⁺ p<0,1; * p<0,05; **p<0,01</i>						

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.

DISCUSSÃO DE RESULTADOS

No contexto desta pesquisa, buscou-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 2 dados acerca de remuneração praticada em um órgão público do Poder Executivo no Brasil e para o cargo equivalente nos Estados Unidos.

Tabela 2 - 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 é um indicativo de que existe no serviço público brasileiro uma clara discrepância remuneratória que caracteriza uma situação de overpayment.

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. Agregando-se a isto, as entrevistas realizadas também dão suporte a esta constatação.

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. 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. 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 justificativas 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. 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 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.

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, principalmente 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.

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.

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. Contudo, uma demonstração de insatisfação por parte dos seus pares dilui este efeito, 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.

Assim sendo, o estudo avança a partir da literatura que trata do caráter moderador da emoção expressa pelos pares na percepção de justiça (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 práticas 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 estão diretamente relacionadas ao desempenho destes e, conseqüentemente, dos órgãos e instituições para os quais eles trabalham.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.). *Advances in experimental social psychology*, 2, 267–299. New York: Academic Press.
- 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, january). 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*.
- 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. & 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.
- 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: 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, D. D. (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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- VERGARA, D. H. (1991). Diferenciais De Salários Entre Os Setores Público e Privado da Economia Brasileira. *Ensaio FEE*, 12(1), 73-85.
- WALSTER, E., BERSCHIED, E. & WALSTER, G. W. (1973). New directions in equity research. *Journal of Personality and Social Psychology*. 25(2), 151–176.