



O IMPACTO DA DISPERSÃO SALARIAL NAS EQUIPAS:  
UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

Ana Lúcia Martinho Saraiva do Nascimento

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientador:

Prof. Doutor Henrique Manuel Caetano Duarte, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,  
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

setembro 2019





O IMPACTO DA DISPERSÃO SALARIAL NAS EQUIPAS:  
UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

Ana Lúcia Martinho Saraiva do Nascimento

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientador:

Prof. Doutor Henrique Manuel Caetano Duarte, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,  
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

setembro 2019

## **Resumo**

Analisar o sistema salarial de uma organização torna-se cada vez mais importante, pois a forma como este está concebido reflete-se diretamente na satisfação e motivação dos seus colaboradores. Surge, assim, a pertinência do estudo da dispersão salarial – diferenças entre os níveis de pagamento –, uma vez que a mesma revela ser determinante para as atitudes e comportamentos dos colaboradores.

Desta forma, este estudo tem como principal objetivo analisar o impacto da dispersão salarial nas equipas, em contexto desportivo e empresarial. Para levar a cabo esta investigação foi realizada uma revisão sistemática, recorrendo à base de dados *ISI Web of Knowledge*, de modo a reunir e explorar a literatura existente sobre esta temática nas variáveis de desempenho individual, desempenho de equipa, taxa de rotatividade e outras medidas.

Após a análise detalhada dos artigos presentes na revisão, é possível destacar os principais resultados para cada variável. Primeiramente, no desempenho individual, verificou-se um efeito negativo da dispersão salarial nas equipas empresariais, devido ao desenvolvimento de sentimentos de injustiça e iniquidade. Em segundo lugar, no desempenho de equipa, o efeito da dispersão salarial, no contexto desportivo, varia tendo em conta o número de jogadores que compõem a equipa, sendo que quanto maior for o número de membros, menor será o desempenho. Por último, no que conta à taxa de rotatividade nas equipas empresariais, verifica-se que a dispersão salarial conduz à saída de colaboradores.

Assim, este estudo permite aplicar as conclusões obtidas às teorias explicativas da dispersão salarial – teoria dos torneios e teoria da equidade.

**Palavras-chave:** Dispersão Salarial; Equipas; Desempenho; Taxa de Rotatividade.

**Classificação JEL:** J310 (Wage Level and Structure; Wage Differentials); J330 (Compensation Packages; Payment Methods)

**Abstract**

Analyzing an organization's salary system is becoming increasingly important since the way it is designed directly reflects in the satisfaction and motivation of its employees. According to this, the relevance of a wage dispersion study - differences between salary levels – emerges and it is revealed to be a determinant factor to employees' attitudes and behaviors.

Therefore, this study aims to analyze the impact of salary dispersion in teams, in sports and business context. To carry out this research, a systematic review was carried out using the ISI Web of Knowledge database in order to gather and explore the existing literature on this subject in the following variables: individual performance, team performance, turnover rate and other measures.

After a detailed analysis of the articles in this review, it is possible to highlight the main results for each variable. Firstly, on individual performance, it was observed a negative effect of wage dispersion on business teams due to the development of injustice and inequity feelings. In second place, on team performance, the wage dispersion effect in the sports context varies with the number of players on the team, and the higher this number is, the lower is the performance. Finally, regarding the turnover rate in business teams, it appears that salary dispersion leads to employee termination.

Thus, this study allows us to apply the conclusions obtained to the explanatory theories of wage dispersion - tournament theory and equity theory.

**Keywords:** Pay Dispersion; Teams; Performance; Turnover.

**JEL Classification:** J310 - Wage Level and Structure; Wage Differentials; J330 - Compensation Packages; Payment Methods.

## **Agradecimentos**

Este trabalho marca o término do meu percurso académico, cheio de aprendizagens e crescimento pessoal. Esta fase tornou-se mais morosa e trabalhosa do que o previsto, que sem o apoio de certas pessoas não teria sido possível concluí-la.

Assim, este espaço destina-se aos agradecimentos a todas essas pessoas que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização deste trabalho.

Ao meu orientador, Professor Doutor Henrique Duarte, por todos os conhecimentos que me transmitiu e disponibilidade para ajudar. Para além disso, quero agradecer por toda a força que me deu e por fazer com que eu acreditasse em mim, sem esse apoio não teria chegado até aqui.

De seguida, às peças fundamentais em tudo aquilo que conquisto, os meus pais. A eles agradeço por todo o investimento na minha educação e formação, bem como por acreditarem sempre em mim. E, claro, ao meu irmão por ser o meu companheiro de vida.

Ao Gonçalo, a minha pessoa preferida, por me acompanhar em todas as fases da minha vida há tantos anos. Um obrigado não chega para toda a paciência e amor.

Às minhas amigas do mestrado que se tornaram amigas para a vida, Mariana Mendes e Mariana Silva, sem vocês este processo ainda teria sido mais difícil. Quero agradecer por todas as palavras encorajadoras e de orientação, bem como por todos os momentos felizes e de companheirismo que passámos.

Ao meu grupo de amigos de longa data, por continuarmos a ter uma amizade tão coesa, apesar de todas as mudanças que temos vivido. Destaco as minha amigas, Filipa Campos, Inês Carvalho, Joana Dias e Tatiana Bento, por ouvirem os meus problemas e frustrações diariamente.

Por último, mas não menos importante, à minha família da *Elevus – Business & People Results*, por me desenvolverem diariamente enquanto profissional e por toda a flexibilidade demonstrada ao longo deste processo.

## Índice

<b>Introdução</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I   Conceitos-chave e Enquadramento Teórico</b> .....	2
1.1. O que são estruturas remunerativas e dispersão salarial? .....	2
1.2. Teorias explicativas dos efeitos da dispersão salarial .....	3
1.3. Efeitos específicos da Dispersão Salarial .....	6
<b>CAPÍTULO II   Método</b> .....	9
2.1. Pesquisa de literatura e critérios de inclusão .....	9
2.2. Medidas usadas para calcular a Dispersão Salarial .....	9
<b>CAPÍTULO III   Resultados</b> .....	11
3.1. O impacto da Dispersão Salarial no Desempenho Individual .....	11
a) Equipas Desportivas .....	11
b) Equipas Empresariais .....	12
c) Equipas Desportivas vs. Equipas Empresariais (Síntese) .....	13
3.2. O impacto da Dispersão Salarial no Desempenho de Equipa .....	14
a) Equipas Desportivas .....	14
b) Equipas Desportivas vs. Equipas Empresariais (Síntese) .....	16
3.3. O impacto da Dispersão Salarial na Taxa de Rotatividade .....	17
a) Equipas Empresariais .....	17
b) Equipas Desportivas vs. Equipas Empresarias (Síntese) .....	19
3.4. O impacto da Dispersão Salarial - Outras Variáveis Dependentes .....	19
a) Absentismo .....	20
b) Confiabilidade .....	20
c) Satisfação .....	21
<b>CAPÍTULO IV   Discussão</b> .....	22
4.1. Desempenho Individual .....	22
4.2. Desempenho de Equipa .....	24
4.3. Taxa de Rotatividade .....	25
4.4. Outras Medidas .....	26
<b>Conclusão</b> .....	27
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	29
<b>Anexos</b> .....	35
Anexo 1 – PRISMA 2009 Flow Chart .....	35
Anexo 2 – Síntese do Artigos .....	36

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1.</b> Medidas usadas para o cálculo da dispersão salarial .....	10
<b>Tabela 2.</b> Estudos da variável “desempenho individual” em contexto desportivo.....	12
<b>Tabela 3.</b> Estudos da variável “desempenho individual” em contexto empresarial .....	13
<b>Tabela 4.</b> Síntese do impacto da dispersão salarial no desempenho individual .....	14
<b>Tabela 5.</b> Estudos da variável “desempenho de equipa” em contexto desportivo.....	16
<b>Tabela 6.</b> Síntese do impacto da dispersão salarial no desempenho de equipa .....	17
<b>Tabela 7.</b> Estudos da variável “taxa de rotatividade” em contexto empresarial.....	18
<b>Tabela 8.</b> Síntese do impacto da dispersão salarial na taxa de rotatividade .....	19
<b>Tabela 9.</b> Estudos sobre outras variáveis dependentes (absentismo, confiança e satisfação) .....	20
<b>Tabela 10.</b> Síntese dos artigos: Revisão Sistemática .....	36

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> <i>PRISMA 2009 Flow Chart</i> (Moher, Liberati, Tezlaff & Altman, 2009) .....	35
--	----



## **Introdução**

É cada vez mais importante para as organizações, hoje em dia, a definição da estrutura remunerativa, uma vez que é um fator preponderante na motivação e compromisso dos colaboradores, de forma a cumprir com os princípios orientadores da justiça, equidade, consistência e transparência (Armstrong & Murlis, 2007).

Com a definição desses sistemas salariais, surgem diferenças na atribuição dos salários dos colaboradores, a chamada dispersão salarial (Bloom & Michel, 2002). Esta poderá ser vertical, estabelecendo diferenças transversais às diferentes funções, ou horizontal, fazendo a distinção entre colaboradores da mesma posição/cargo (Shaw, Gupta & Delery, 2002).

É nesta perspetiva que a realização deste estudo se torna pertinente, uma vez que ao longo da literatura existente, se verificam diversas divergências nos resultados do impacto da dispersão salarial nas equipas. Assim, uma revisão sistemática como esta terá como principal objetivo auxiliar na definição de uma visão mais clara e aprofundada do efeito das diferenças salariais em diversas variáveis, como por exemplo, no desempenho (Bloom, 1999; Kepes, Delery & Gupta, 2009), na satisfação (Pfeffer & Langton, 1993) e na taxa de rotatividade (Bloom & Michel, 2002; Shaw & Gupta, 2007).

De maneira a perceber qual a relação existente entre a dispersão salarial e as variáveis indicadas, pretende-se com este estudo realizar, inicialmente, uma abordagem teórica do tema (Capítulo I), definir o método de pesquisa de artigos (Capítulo II) e, por fim, definir conclusões, através de uma análise detalhada e minuciosa dos estudos já existentes na literatura (Capítulo III e IV).

Concluiu-se assim que o estudo aprofundado do efeito da dispersão salarial nas equipas, poderá tornar-se imprescindível, pois servirá de apoio às empresas na definição de políticas de remuneração que permitirão aumentar o desempenho dos seus colaboradores e equipas, bem como reter os seus talentos.

## **CAPÍTULO I | Conceitos-chave e Enquadramento Teórico**

### 1.1. O que são estruturas remunerativas e dispersão salarial?

Para Armstrong & Murlis (2007), “*a gestão da remuneração diz respeito à formulação e aplicação de estratégias e políticas que visam remunerar as pessoas de uma forma justa, equitativa e coerente*”, de modo a melhorar o desempenho da organização, o desempenho individual e de equipa. No momento de definição da estrutura remunerativa de uma organização, é necessário ter em consideração dois princípios orientadores fundamentais, são eles a justiça e a equidade, para além disso, os princípios da consistência e transparência deverão, de igual forma, ser tidos em conta (Armstrong & Murlis, 2007).

O princípio da justiça refere que deverá existir imparcialidade na distribuição das remunerações, bem como na forma como são praticados os procedimentos de recursos humanos. Relativamente à equidade, esta é atingida quando é atribuída uma remuneração igual para trabalho de valor igual, ou seja, pessoas a desempenhar as mesmas funções e responsabilidades, deverão auferir salários iguais, não havendo qualquer tipo de discriminação (Armstrong & Murlis, 2007).

Por outro lado, de acordo com o mesmo autor, o princípio da consistência refere que as decisões acerca da remuneração não deveriam sofrer alterações arbitrariamente e sem existir uma razão concreta, de forma a garantir o cumprimento dos princípios acima referidos, justiça e equidade. Por último, a transparência surge com o objetivo de reforçar a importância da comunicação dos processos de remuneração, de maneira a que todos os intervenientes sejam informados sobre as decisões tomadas.

Surge assim o conceito de dispersão salarial, também designada como *spread*, range, variação e desigualdade, que é definida geralmente como a diferença nos níveis de remuneração entre indivíduos que desempenham a mesma função, a chamada dispersão horizontal ou lateral, e entre indivíduos que desempenham funções hierarquicamente distintas, ou seja, dispersões transversais à função ou níveis organizacionais (dispersão vertical), tal como referiram Shaw et al. (2002). Assim, a dispersão salarial é a diferença existente na atribuição dos salários, criada pela estrutura remuneratória de uma organização (Bloom & Michel, 2002).

## 1.2. Teorias explicativas dos efeitos da dispersão salarial

Segundo a literatura existente, relacionado com o conceito de dispersão salarial, surgem três teorias explicativas dos efeitos da dispersão salarial, são elas: a teoria dos torneios, a teoria da equidade e a teoria da expectativa.

A teoria dos torneios surge, maioritariamente pelo estudo de Lazear e Rosen (1981), onde é referido que o torneio consiste no esforço para atingir um lugar de destaque, à semelhança de um *ranking*, de forma a que os colaboradores compitam entre si e sejam reconhecidos, com o objetivo de alcançar um prémio que é projetado para atingir um nível ótimo de esforço (Becker & Huselid, 1992; Lazear, 1999). É necessário que o torneio seja estrategicamente estruturado, ou seja, a escolha das diferenças de prémios deverá maximizar o *output* total. A percentagem de vitórias nos torneios, dependerá da vontade do colaborador, bem como da sua capacidade e dimensão do respetivo torneio, sendo que esta é definida pela sua amplitude (número de participantes) e profundidade (número de níveis/posições possíveis) (Becker & Huselid, 1992; Lazear, 1999).

De acordo com os autores desta teoria, a dispersão salarial cria um efeito positivo nas atitudes dos colaboradores, uma vez que promove a competição e permite que os colaboradores com melhor desempenho se destaquem dos restantes, tal como referido por Fredrickson, Davis-Blake & Sanders (2010). Para além disso, representa um estímulo para os indivíduos que se encontram fora do torneio e que pretendem participar (Cappelli & Cascio, 1991). Fundamenta ainda a lógica de que maior dispersão salarial, isto é, a existência de prémios acentuados leva a um aumento dos níveis de desempenho, esforço, e, conseqüentemente, um aumento da concorrência. As grandes diferenças salariais permitem filtrar os colaboradores com desempenhos mais reduzidos ao longo do tempo e atrair melhores candidatos, conforme refere Lazear (1999).

Esta teoria, traduz a lacuna existente na atribuição de salários entre os *CEOs* e os colaboradores da gestão de topo (TMT) (Carpenter & Sanders, 2002), entre executivos e outros colaboradores (Wade, O'Reilly, & Pollock, 2006) e entre colaboradores do mesmo nível hierárquico (Cowherd & Levine, 1992; Pfeffer & Davis-Blake, 1987). Após o estudo de O'Reilly, Main e Crystal (1988), onde não existiram evidências sobre o modelo, surgiram novas pesquisas empíricas que vieram comprovar e reforçar a teoria dos torneios (Cappelli & Cascio, 1991; Conyon, Peck, & Sadler, 2001; DeVoro, 2006). Indivíduos em cargos de maior relevância nas organizações “*exigem prémios desproporcionais*” relativamente a indivíduos em cargos inferiores, referiram Conyon et al. (2001).

De acordo com Fredrickson et al. (2010) os *CEOs* agem como se existisse um número infinito de níveis para alcançar, uma vez que são incentivados através de outros métodos. Segundo Lambert, Larcker e Weigelt (1993) “*as dispersões salariais são especialmente importantes à medida que a probabilidade de promoção diminui*”, indo por isso ao encontro das afirmações dos autores acima referidos.

Existem diversos estudos sobre a teoria dos torneios, onde originam variadíssimos resultados sobre o impacto da dispersão salarial nas atitudes dos colaboradores. Existem autores que afirmam que grandes diferenças salariais motivam o esforço dos colaboradores e promovem, por outro lado, um comportamento contraproducente, tal como referiram Henderson e Fredrickson (2001). Em contrapartida, a dispersão salarial nos cargos de topo leva a uma diminuição do trabalho de equipa e da tomada de decisão da equipa de topo (*Top Management Team*), de acordo com Hayward e Hambrick (1997). No mesmo seguimento, Kepes et al. (2009) concluíram que grandes diferenças remuneratórias causam um impacto negativo na produtividade.

No seguimento, Herzberg (1968) criou um modelo que indicou que, para estarem satisfeitos, os colaboradores devem superar os fatores “higiene” – referentes à política e à administração da empresa, à supervisão, às condições de trabalho, às relações interpessoais, ao dinheiro, ao cargo e à segurança. Nas estruturas que seguem a teoria dos torneios, poderão ser criados cenários, onde esses mesmos fatores não são explícitos, levando por isso à insatisfação dos colaboradores. Em síntese, é importante salientar que os torneios poderão causar conflitos entre equipas, uma vez que é promovida a competitividade, prejudicando as relações interpessoais dos colaboradores (Herzberg, 1968).

Contrariamente à teoria dos torneios, surge a teoria da equidade que refere que os indivíduos comparam os seus próprios *inputs* e resultados aos dos seus colegas, levando à criação de perceções e sentimentos de injustiça, tal como referem Gupta, Conroy e Delery (2012). Estes *inputs* e resultados não são mais do que perceções, não sendo por isso reais, uma vez que os indivíduos nem sempre analisam com precisão (Kruger & Dunning, 1999).

A teoria da equidade é muitas vezes invocada para explicar as reações dos indivíduos às variações no pagamento, uma vez que essas representam as diferenças nos resultados quando os *inputs* são percebidos, levando a sentimentos de iniquidade (Pfeffer & DavisBlake, 1992; Pfeffer & Langton, 1993). Uma vez que o conteúdo do trabalho, os

conhecimentos, as competências e as habilidades (*KSAs*) requeridas variam consoante a função e cargo, esses *inputs* irão ser conseqüentemente diferentes (Pfeffer & DavisBlake, 1992; Pfeffer & Langton, 1993).

Desta maneira, a teoria da equidade é facilmente aplicável a indivíduos que desempenham a mesma função, uma vez que a dispersão salarial horizontal tem um peso mais significativo na satisfação (Festinger, 1954), motivação e desempenho (Kepes et al., 2009), do que a indivíduos com funções e cargos diferentes (dispersão salarial vertical), de acordo com Gupta (2012). Ainda assim, as variações verticais também são importantes para definir a satisfação dos colaboradores, visto que os mesmos fazem comparações sociais diferentes para obter satisfação salarial (Sweeney & McFarlin, 2005), contudo quando a teoria da equidade é aplicada à dispersão salarial vertical, é necessário dar especial atenção aos *inputs* e resultados calculados dentro e entre funções (Gupta, 2012). É importante que a equivalência de *inputs* seja demonstrada, de maneira a aplicar a teoria da equidade de forma eficaz, caso contrário, o uso da mesma torna-se inadequado (Gupta, 2012).

Adicionalmente, sempre que existe igualdade salarial horizontal, havendo diferenças no desempenho dos colaboradores, de acordo com Abeler, Kube, Altmann e Wibrall (2010), estamos a violar o princípio da equidade, não sendo, por isso, recompensado o esforço de cada indivíduo. Assim, a injustiça prevalece, uma vez que não são reconhecidas essas mesmas distinções (Trevor et al., 2012). Os participantes que apresentam melhoria nos resultados e que são injustamente mal pagos, reduzem o seu nível de esforço, sendo que, por outro lado, os participantes que recebem acima do expectável demonstram maiores níveis de empenho e esforço (Trevor et al., 2012).

Por último, apesar de não estar contemplada no presente estudo, a teoria da expectativa (Lawler, 1973; Vroom, 1964) refere que as motivações dos colaboradores são definidas por três fatores, a valência (atratividade dos resultados), o esforço para obter o melhor desempenho (*effort-to-performance*) e por último, o esforço para o resultado (*performance-to-outcome*). De acordo com os autores, a teoria sugere que os colaboradores procuram os melhores resultados, como forma de auferir um salário superior, pelo que acreditam que podem alcançar melhores níveis de desempenho e que o desempenho levará ao resultado pretendido (Lawler, 1973; Vroom, 1964).

Assim, a teoria da expectativa refere que se um comportamento diferente, como por exemplo, a bajulação, melhorar os resultados, os restantes colaboradores irão ser

incentivados e motivados a ter esse mesmo comportamento (Lawler, 1973; Vroom, 1964). Na teoria da expectativa a dispersão salarial horizontal pode intensificar a motivação para o desempenho, enquanto que a dispersão salarial vertical pode intensificar a motivação relacionada com a possibilidade de promoção (Gupta, 2012).

### 1.3. Efeitos específicos da Dispersão Salarial

Na literatura existente, é possível retirar um leque de resultados e conclusões sobre o impacto da dispersão salarial, em termos individuais e de equipas, recorrendo a dois tipos de amostra, equipas empresariais e equipas desportivas.

Relativamente ao desempenho individual, existe uma correlação meta-analítica positiva entre os incentivos financeiros e níveis de desempenho individuais (Jenkins, Mitra, Gupta & Shaw, 1998). Assim alguns autores, após diversos estudos à *Major League Baseball*, apuraram que quanto maior a dispersão salarial, menor o desempenho individual (Bloom, 1999; Jewell & Molina, 2004; Depken, 2000; Frick, Prinz & Winkelmann, 2003). Por outro lado, outros autores, indicaram que as variações nos salários, provocam melhores desempenhos individuais (Ehrenber & Bognanno, 1990; Becker & Huselid, 1992), pois quanto mais elevada for a dispersão no prémio relativo à vitória, melhor será o nível de desempenho do jogador (Gilsdorf & Sukhatme, 2008). Acrescentou-se ainda que quanto maior for o diferencial salarial, mais comportamentos perigosos os indivíduos passam a adotar (Becker & Huselid, 1992).

No que respeita ao desempenho de equipa, em contexto desportivo, os estudos concluíram que a desigualdade salarial está negativamente relacionada com o mesmo (Berri & Jewell, 2004), pois existe uma relação causal negativa entre a dispersão salarial e a percentagem de vitórias (Mondello & Maxcy, 2009). Contudo, Beersma, Hollenbeck, Humphrey, Moon, Conlon e Ilgen (2003) realizaram um estudo, onde observaram equipas não desportivas, enquanto jogavam um jogo simulado de guerra, de forma a examinar a relação entre estruturas de recompensas cooperativas e estruturas de recompensas competitivas, tendo em conta a precisão e a velocidade/rapidez. Aleatoriamente foi atribuída uma estrutura de remuneração, onde numas equipas foram atribuídas diferenças nos salários tendo em conta o desempenho individual, e noutras o salário foi igual para todos os elementos, independentemente do desempenho de cada um. Após análise, foi perceptível que as estruturas de remuneração baseadas na igualdade afetaram

positivamente a precisão e negativamente a velocidade/rapidez, por outro lado, as estruturas competitivas afetaram positivamente a velocidade e negativamente a precisão.

Na maioria destes estudos, os autores acima referidos, na análise das implicações da dispersão salarial na *performance* da equipa, não tiveram em conta as variáveis que levaram a essas diferenças, como por exemplo, o talento de cada jogador, bónus existentes, entre outras (Simmons & Berri, 2011). Para colmatar esta lacuna, foi criada uma medida de desigualdade justificada, tendo em conta o talento de cada jogador (Simmons & Berri, 2011), bem como uma medida de dispersão salarial injustificada. Assim, foi possível chegar à conclusão que existiu uma relação positiva entre a medida de dispersão explicada pelo talento e o desempenho de equipa e, por sua vez, uma relação negativa com a medida de dispersão injustificada.

De seguida, surge o *turnover*, que se refere à "*a rotatividade dos trabalhadores no mercado de trabalho, entre empresas e funções*" (Ongori, 2007), podendo ser voluntária e intencional (Schyns, Torck & Gossling, 2007). Analisando a literatura existente sobre o impacto da dispersão salarial na taxa de rotatividade, percebe-se que as estimativas da dispersão salarial estão inteiramente relacionadas com as taxas de abandono (Riddel, 2011). Desta forma, a dispersão salarial baseada no desempenho, cria "*uma situação em que os caminhos dos vencedores e dos perdedores divergem*" (Rosen, 1986), havendo a tendência para que os colaboradores com desempenhos mais reduzidos abandonem a organização. Bloom e Michel (2002) concluíram que, à semelhança dos outros estudos, existia uma relação negativa entre a dispersão salarial e a permanência dos colaboradores na empresa, uma vez que a dispersão conduz a percepções de ressentimento e consequentemente à diminuição da motivação (Powell et al., 1994).

Por sua vez, Lazear (1999), analisando uma empresa onde foi alterado o modo de pagamento, passando de um valor fixo, para um plano por ação, aferiu que a taxa de abandono sofreu um aumento nos colaboradores com baixo rendimento e uma diminuição nos colaboradores com alto rendimento. É ainda importante destacar, o estudo de Shaw e Gupta (2007), onde os autores apuraram que a dispersão salarial era explicada pelo desempenho e antiguidade dos colaboradores, influenciando assim a taxa de abandono, pois quando esta tem por base a antiguidade ajuda a reter o desempenho médio e de baixa performance, por outro lado, quando tem por base o desempenho, conserva os colaboradores com alta performance.

Relativamente à satisfação dos colaboradores, foi possível concluir que a remuneração individual e a remuneração média na empresa estão positivamente relacionadas com a satisfação dos colaboradores. De acordo com Clark, Kristensen & Westergard-Nielsen (2009) *"a boa sorte dos outros hoje reflete a boa fortuna dos empregados no futuro"*. Para além disso, os autores analisaram autonomamente as duas formas de dispersão salarial, vertical (entre as diversas categorias de trabalho) e horizontal (dentro da mesma função/cargo), uma vez que consideraram que cada uma causava um impacto dissemelhante na variável satisfação. Assim, após análise dos dados recolhidos, perceberam que a dispersão salarial vertical apresentou uma relação positiva com a satisfação, por outro lado, quanto mais ampla for a dispersão salarial horizontal, menor será a satisfação no trabalho.

É ainda importante salientar, que os altos níveis de dispersão salarial tendem a fragilizar os sentimentos de equidade interna e a cooperação (Beaumont & Harris, 2003). Para o estudo do impacto da dispersão salarial nas atitudes dos colaboradores, Trevor e Wazeter (2006), concluíram que existia uma relação negativa entre a dispersão salarial e as perceções de equidade, causando, por isso, um efeito negativo nas atitudes daqueles que auferiam uma remuneração mais reduzida.

Em síntese, é possível verificar que parece existir algumas consistências na literatura sobre o efeito da dispersão salarial nas equipas, pelo que se torna fundamental explorar esta temática mais detalhadamente.



## CAPÍTULO II | Método

### 2.1. Pesquisa de literatura e critérios de inclusão

De modo a realizar a presente revisão sistemática e a reunir um conjunto de estudos sobre o tema, o impacto da dispersão salarial, primeiramente foi necessário recorrer à base de dados *ISI Web of Knowledge*. Na respetiva plataforma inseriram-se vinte e sete palavras-chave e combinações de palavras, nomeadamente: *pay ranges*, *pay dispersion*, *wage dispersion*, *wage premium*, *vertical dispersion*, *horizontal dispersion*, *payment differences*, *broad-banding*, *pay level*, *compensation equity*, *pay equity*, *wage equity*, *compensation equality*, *pay equality*, *wage equality*, *compensation fairness*, *pay fairness*, *wage fairness*, *compensation inequity*, *pay inequity*, *wage inequity*, *compensation disparity*, *pay disparity*, *wage disparity*, *compensation equity*, *pay equity* e, por último, *wage equity*. Desta pesquisa foi possível reunir seiscentos e quarenta e dois artigos que, posteriormente, atravessaram um processo de análise individual e criteriosa, tendo resultado na exclusão de quinhentos e setenta artigos, em virtude de se encontrarem desalinhados com o tema principal em análise.

De seguida, aos restantes setenta e dois artigos foi realizada uma leitura mais aprofundada e minuciosa, chegando assim aos vinte e quatro artigos incluídos na revisão sistemática.

Em síntese, a triagem dos estudos foi realizada tendo por base os seguintes critérios de inclusão:

- 1) O estudo encontra-se disponível na base de dados *ISI Web of Knowledge*;
- 2) O estudo tem como variável independente a dispersão salarial;
- 3) O estudo analisa a dispersão salarial em contexto individual e de equipas.

### 2.2. Medidas usadas para calcular a Dispersão Salarial

Após análise dos estudos integrados na revisão sistemática, é possível verificar que os autores utilizaram métodos diversificados no cálculo da dispersão salarial.

Numa primeira análise, sobressai o facto de existirem apenas dois artigos subjetivos, onde os autores não utilizaram medidas objetivas no cálculo da variável independente. Assim sendo, enquanto que Abraham (1999) utilizou escalas de comparação de pagamento (“*Pay Comparision Scale*”); Petrescu e Simmons (2008) medidaram a dispersão salarial,

tendo em conta as perceções dos colaboradores face às desigualdades existentes. No que diz respeito aos estudos objetivos, é possível englobar os restantes vinte e dois artigos, onde são utilizadas cerca de dez medidas distintas para calcular a dispersão salarial. Numa análise global, através da Tabela 1, constata-se que as duas medidas utilizadas com mais frequência são o Coeficiente de *Gini*, presente em doze artigos, e o Coeficiente de Variação, presente em dez artigos.

Saliente-se ainda que na maioria dos estudos os autores tendem a não utilizar apenas uma variável isoladamente, recorrendo, por isso, a várias medidas em simultâneo. A título exemplificativo, Franck e Nüesch (2011) e Pfeffer e Langton (1993) aplicaram os dois coeficientes acima referidos. Por outro lado, pode-se verificar nos artigos de Tao, Chuang & Lin (2016) e Breunig, Garret-Rumba, Jardim e Rocaboy (2014) que os autores, para além de calcularem a variável através do Coeficiente de *Gini*, recorreram também ao Índice de *Herman-Hirschman*.

**Tabela 1.** Medidas usadas para o cálculo da dispersão salarial

Designação	Definição	Nº de Artigos
<i>Coeficiente de Gini</i>	Trata-se de um indicador de desigualdade na distribuição do rendimento com o intuito de sumariar num valor a assimetria dessa distribuição. Poderá variar entre 0 - todos os indivíduos têm igual rendimento - e 1 - todo o rendimento está concentrado num só indivíduo. (Bloom, 1999; Breunig et al., 2014; Buccioli et al., 2014; Franck & Nüesch, 2011; Frick et. al, 2003; Jane et. al, 2011; Jewell & Molina, 2004); Messersmith et. al, 2011; Pfeffer & Langton, 1993; Shaw et al., 2002; Simmons & Berri, 2011; Tao et. al, 2016)	12
<i>Coeficiente de Variação</i>	É a medida da dispersão para um conjunto de dados, define-se através do quociente entre o desvio-padrão amostral e a média amostral. (Bloom, 1999; Byun, 2014; Christie & Barling, 2012; Torre et al., 2014; Franck & Nüesch, 2011; He et al., 2016; Katayama & Nuch, 2011; Pfeffer & Langton, 1993; Shaw et al., 2002; Shaw & Gupta, 2007)	10
<i>Índice Herman-Hirschman (HHI)</i>	É uma medida de concentração de mercado que determina a competitividade do mercado. Calcula-se através da soma dos quadrados das quotas de mercado (%) das empresas que compõem o ramo de atividade. (Breunig et al.; 2014; Depken, 2000; San & Jane, 2008; Tao et. al, 2016)	4
<i>Índice de Theil</i>	Indica a distribuição da renda e a desigualdade económica. É dado pelo logaritmo neperiano da razão entre as médias aritméticas e geométricas da renda familiar per capita. Poderá variar entre 0 - distribuição perfeita - e 1 - mais desigualdades. (Buccioli et al., 2014)	1

### **CAPÍTULO III | Resultados**

Após análise dos vinte e quatro artigos que constam da revisão sistemática, é possível verificar que existem resultados diferenciados sobre o efeito da dispersão salarial (consultar Tabela 10, em anexo). O estudo foi dividido pelas variáveis dependentes – desempenho individual, desempenho de equipa, taxa de rotatividade e outras variáveis – assim como pelo tipo de amostra em questão, nomeadamente, equipas desportivas e equipas empresariais, uma vez que, dado o contexto de cada, é possível extrair diferentes resultados.

#### 3.1. O impacto da Dispersão Salarial no Desempenho Individual

##### a) Equipas Desportivas

Primeiramente, é importante indicar que o efeito da dispersão salarial no desempenho individual, em ambiente desportivo, foi explorado em quatro artigos, não existindo convergência dos estudos sobre a temática.

Enquanto Torre, Giangreco & Maes (2014) e Simmons e Berri (2011) verificaram que a dispersão salarial afeta positivamente o desempenho individual, contrariamente, os resultados de Buccioli, Foss & Piovesan (2014) e Bloom (1999) indicaram que a dispersão salarial diminui a cooperação e, conseqüentemente, o desempenho individual dos jogadores, ainda que esta relação seja atenuada no jogador de topo, a chamada superestrela. Efetivamente, Torre et al. (2014) e Simmons e Berri (2011), mesmo que analisando desportos distintos, futebol e basquetebol – equipa composta por um pequeno número de superestrelas e um número elevado de jogadores médios –, apuraram que os jogadores se esforçam para atingir níveis de desempenho superiores aos dos restantes elementos, conseguindo aceitar a existência de diferenças salariais, no caso de perceberem melhores desempenhos por parte dos seus colegas. Por conseguinte, os jogadores de equipas com maior dispersão salarial demonstram um nível superior de desempenho quando comparados com jogadores de equipas com uma dispersão mais uniforme (Simmons & Berri, 2011).

Para Bloom (1999), apesar da dispersão salarial afetar negativamente o desempenho individual, o nível de pagamento modera essa mesma relação. Desta maneira, os jogadores que se inserem nos níveis mais baixos de pagamento, ou seja, que auferem salários inferiores, irão sofrer uma redução do desempenho, devido às percepções de

injustiça. Em contrapartida, os jogadores que auferem remunerações mais elevadas irão demonstrar índices de desempenho superiores, devido à motivação que daí advém, bem como ao esforço que fazem para continuarem a ser reconhecidos. Desta forma, é possível verificar que o nível de pagamento parece moderar a relação existente entre a dispersão salarial e o desempenho individual, podendo assim atenuar ou intensificar esse mesmo efeito.

Através da análise da Tabela 2, evidenciou-se que a relação entre a dispersão salarial e o desempenho individual, não parece estar dependente do tipo de desporto, nem do país, uma vez que Buccioli et al. (2014) e Torre et al. (2014), no mesmo ano, retiraram conclusões divergentes, tendo por base o mesmo tipo de amostra (equipas de futebol italianas). Não obstante, é oportuno salientar que os autores para o cálculo da variável dispersão salarial, recorreram a medidas distintas – índice de *theil* e coeficiente de variação –, fator este, que poderá ter influenciado a direção de cada estudo.

**Tabela 2.** Estudos da variável “desempenho individual” em contexto desportivo

Autores	Efeito	Anos	Deporto	País	Medidas (Cálculo da Dispersão Salarial)
<i>Bloom</i>	<i>Negativo</i>	<i>1999</i>	<i>Beisebol</i>	<i>EUA</i>	<i>Coeficiente de Gini, Coeficiente Variação, Rácio entre indivíduos, Diferenças entre Pagamento mais alto e mais baixo, Rácio com o Valor Máximo</i>
<i>Buccioli</i>	<i>Negativo</i>	<i>2014</i>	<i>Futebol</i>	<i>Itália</i>	<i>Theil Index</i>
<i>Della</i>	<i>Positivo</i>	<i>2014</i>	<i>Futebol</i>	<i>Itália</i>	<i>Coeficiente de Variação</i>
<i>Simmons</i>	<i>Positivo</i>	<i>2011</i>	<i>Basquetebol</i>	<i>EUA</i>	<i>Coeficiente de Gini</i>

#### b) Equipas Empresariais

Na Tabela 3, onde consta a análise dos dois artigos que debatem o impacto da dispersão salarial no desempenho individual em contexto empresarial, ainda que em setores díspares (público e privado), é possível verificar que a dispersão salarial afeta negativamente o desempenho individual, isto é, quanto maior for dispersão salarial, menor será o desempenho dos colaboradores (Shaw et al., 2002; Pfeffer & Langton, 1993), bem como a sua produtividade (Pfeffer & Langton, 1993).

Adicionalmente, verificou-se que a relação negativa entre a dispersão salarial e o desempenho individual é moderada por diversos fatores, nomeadamente, as diferenças

salariais justificadas pelo desempenho (Pfeffer & Langton, 1993), a existência de incentivos individuais (Shaw, et al, 2002), a interdependência da tarefa (Shaw et al., 2002; Pfeffer & Langton, 1993), a interdependência da tecnologia, os valores oferecidos, bem como, a facilidade de avaliação do trabalho (Pfeffer & Langton 1993).

**Tabela 3.** Estudos da variável “desempenho individual” em contexto empresarial

Autores	Efeito	Anos	Setor	País/Continente	Medidas (Cálculo da Dispersão Salarial)
<i>Pfeffer</i>	<i>Negativo</i>	<i>1993</i>	<i>Privado</i>	<i>América do Norte</i>	<i>Coefficiente de Gini e Coeficiente de Variação</i>
<i>Shaw</i>	<i>Negativo</i>	<i>2002</i>	<i>Público</i>	<i>EUA</i>	<i>Coefficiente de Gini, Coeficiente de Variação, Diferença entre Pagamento mais alto e Pagamento mais baixo</i>

c) Equipas Desportivas vs. Equipas Empresariais (Síntese)

Recorrendo à Tabela 4, verifica-se que existe uma relação de causalidade entre a variável independente, dispersão salarial, e o desempenho individual, tanto em contexto desportivo, como em contexto empresarial.

Em primeiro lugar, destaca-se a convergência relativa à moderação do nível de pagamento na relação da dispersão salarial e do desempenho individual. Tanto para Bloom (1999), em contexto de equipas desportivas, como para Shaw et al. (2002) e Pfeffer e Langton (1993), em contexto empresarial, o desempenho individual está positivamente relacionado com o nível de pagamento, de outro modo, os colaboradores com salários inferiores apresentam níveis mais baixos de desempenho e, por sua vez, os colaboradores inseridos nos níveis mais elevados de pagamento tendem a sofrer uma atenuação considerável do efeito da dispersão salarial no seu desempenho individual.

De seguida, em contexto empresarial é notório que a dispersão salarial parece afetar negativamente o desempenho individual, devido às perceções de injustiça, havendo, por isso, predomínio da teoria da equidade. Por sua vez, em ambiente desportivo, os autores apuraram resultados desiguais, pelo que não é possível percecionar qual o efeito da dispersão salarial no desempenho individual, bem como qual a teoria que é tida em consideração – teoria dos torneios ou teoria da equidade.

**Tabela 4.** Síntese do impacto da dispersão salarial no desempenho individual

<u>Variável:</u> Desempenho Individual	Equipas Desportivas	Equipas Empresariais
Impacto Positivo (+)	<i>Della et al. (2014)</i> <i>Simmons &amp; Berri (2011)</i>	<i>Não existem artigos</i>
Impacto Negativo (-)	<i>Bloom (1999)</i> <i>Buccioli et. al (2014)</i>	<i>Pfeffer &amp; Langton (1993)</i> <i>Shaw et. al (2002)</i>

### 3.2. O impacto da Dispersão Salarial no Desempenho de Equipa

#### a) Equipas Desportivas

O desempenho de equipa trata-se da variável dependente com mais sustentação na revisão sistemática, apresentando onze artigos sobre o tema.

Desde já, para analisar o impacto da dispersão salarial no desempenho de equipa, tem-se por base o estudo de Frick et al. (2003), onde os autores obtêm resultados diferenciados do efeito da dispersão salarial. Dependendo das circunstâncias específicas, nomeadamente o tamanho de equipa e os requisitos de cooperação, a dispersão salarial pode ter um impacto positivo ou negativo (Frick et al.,2003).

Desta forma, verifica-se que a dispersão salarial afeta positivamente o desempenho de equipa em desportos com um número reduzido de jogadores, como é o caso das equipas de basquetebol e hóquei (Frick et al., 2003). Os autores verificaram ainda que, quanto maior for a dispersão salarial numa equipa de basquetebol, maior será o seu desempenho, ou seja, a equipa é mais bem-sucedida à medida que sua distribuição salarial se torna cada vez mais desigual (Frick et. al, 2003). Este facto acontece, uma vez que nas equipas de hóquei e basquetebol, pode existir apenas uma superestrela com impacto significativo no desempenho da equipa, o que faz com que exista uma distribuição salarial bastante distorcida, não afetando negativamente o desempenho dos jogadores que se inserem na extremidade inferior da hierarquia salarial. O estudo de Halevy, Chou, Galinsky & Murnighan (2012) vem assim suportar as conclusões de Frick et al (2003), no que diz respeito à dimensão da equipa, uma vez que os autores verificaram, através de uma análise às equipas da *NBA (National Basketball Association)*, que a dispersão salarial resulta num

aumento do desempenho de equipa, uma vez que a mesma se trata de um preditor da coordenação e cooperação intragrupo.

No que lhe concerne, Frick et. al (2003), tal como referido anteriormente, aferiram que o impacto da dispersão salarial se torna negativo em equipas com um número mais elevado de jogadores, como por exemplo em equipas de beisebol e futebol, onde o impacto de um só jogador no desempenho de equipa é mais reduzido. Deste modo, para este tipo de equipas, o grau mais elevado de dispersão salarial está associado a um menor desempenho da equipa, o que significa que, quanto maior a dispersão salarial, menor será a percentagem de vitórias (Bloom, 1999; Breunig et. al., 2014; Depken, 2000; Jane, San & Ou, 2011; Jewell & Molina, 2004; San & Jane, 2008; Tao et. al., 2015).

Todavia, Franck e Nüesch (2011) sugeriram que a relação entre dispersão salarial e o desempenho de equipa é traduzida numa relação em *U*, uma vez que os seus resultados comprovaram que existe uma melhoria de desempenho de equipa em estruturas igualitárias e em estruturas remunerativas com um grande diferencial. Por sua vez, esse mesmo desempenho sofre uma diminuição em equipas com um nível médio de dispersão salarial, mantendo constante a heterogeneidade de talentos (Franck & Nüesch, 2011). O aumento verificado da dispersão salarial acima de um determinado nível, melhora novamente o desempenho de equipa, uma vez que os indivíduos tendem a comparar-se somente com colegas mais próximos e com níveis de desempenho semelhantes (Paul, 1991; citado por Franck & Nüesch, 2011). Contudo, apesar do aumento do desempenho, constatou-se que as equipas com salários mais díspares são caracterizadas pela baixa cooperação entre colegas, levando os jogadores a adotar comportamentos mais egoístas, medidos, por exemplo, através do número de passes e corridas sazonais (Franck & Nüesch, 2011).

Por último, Katayama e Nuch (2011), verificaram que não existe um efeito causal da dispersão salarial no desempenho de equipa, indo, por isso, de encontro aos resultados dos estudos acima referidos. Os autores consideram que a dispersão salarial não está relacionada com a percentagem de vitórias, visto que os jogadores não dão importância aos salários dos colegas de equipa. Ademais, neste tipo de desporto, tendo em conta que o número de jogadores é reduzido, a variável cooperação não tem influência no decorrer da partida (Katayama & Nuch, 2011).

## O Impacto da Dispersão Salarial nas Equipas: Uma Revisão Sistemática

**Tabela 5.** Estudos da variável “desempenho de equipa” em contexto desportivo

Autores	Efeito	Anos	Deporto	País	Medidas (Cálculo da Dispersão Salarial)
<i>Bloom</i>	<i>Negativo</i>	<i>1999</i>	<i>Beisebol</i>	<i>EUA</i>	<i>Coeficiente de Gini, Coeficiente Variação, Rácio entre indivíduos, Diferenças entre Pagamento mais alto e mais baixo, Rácio com o Valor Máximo</i>
<i>Breunig</i>	<i>Negativo</i>	<i>2014</i>	<i>Beisebol</i>	<i>EUA</i>	<i>Coeficiente de Gini e Herman-Hirschman</i>
<i>Buccioli</i>	<i>Negativo</i>	<i>2014</i>	<i>Futebol</i>	<i>Itália</i>	<i>Theil Index</i>
<i>Depken</i>	<i>Negativo</i>	<i>2000</i>	<i>Beisebol</i>	<i>EUA</i>	<i>Herman-Hirschman</i>
<i>Franck</i>	<i>Variável</i>	<i>2011</i>	<i>Futebol</i>	<i>Alemanha</i>	<i>Coeficiente de Gini e Coeficiente de Variação</i>
<i>Frick</i>	<i>Variável</i>	<i>2003</i>	<i>Beisebol Futebol Basquetebol Hóquei</i>	<i>EUA</i>	<i>Coeficiente de Gini</i>
<i>Halevy</i>	<i>Positivo</i>	<i>2012</i>	<i>Basquetebol</i>	<i>EUA</i>	<i>Coeficiente de Gini e Herman-Hirschman</i>
<i>Jane</i>	<i>Negativo</i>	<i>2011</i>	<i>Beisebol</i>	<i>Taiwan</i>	<i>Coeficiente de Gini</i>
<i>Jewell</i>	<i>Negativo</i>	<i>2004</i>	<i>Beisebol</i>	<i>EUA</i>	<i>Coeficiente de Gini</i>
<i>Katayama</i>	<i>Não existe Causalidade</i>	<i>2011</i>	<i>Basquetebol</i>	<i>EUA</i>	<i>Coeficiente de Variação para jogo/equipa</i>
<i>San</i>	<i>Negativo</i>	<i>2008</i>	<i>Beisebol</i>	<i>Taiwan</i>	<i>Herman-Hirschman</i>
<i>Tao</i>	<i>Negativo</i>	<i>2016</i>	<i>Beisebol</i>	<i>EUA</i>	<i>Coeficiente de Gini e Herman-Hirschman</i>

### b) Equipas Desportivas vs. Equipas Empresariais (Síntese)

Na análise à Tabela 6, torna-se visível a ausência de artigos referentes à correlação entre a dispersão salarial e o desempenho de equipa em contexto empresarial, pelo que não será possível comparar o impacto da dispersão salarial nos dois contextos.

O resultado mais expressivo do efeito da dispersão salarial no desempenho de equipa, prende-se com o facto, desse mesmo efeito, variar consoante a dimensão da equipa. Deste modo, equipas compostas por um número reduzido de jogadores beneficiarão de um aumento no seu desempenho, por sua vez, equipas com um número elevado de elementos sofrerão uma diminuição no seu desempenho de equipa.



## O Impacto da Dispersão Salarial nas Equipas: Uma Revisão Sistemática

**Tabela 6.** Síntese do impacto da dispersão salarial no desempenho de equipa

<u>Variável:</u> Desempenho de Equipa	Equipas Desportivas	Equipas Empresariais
Impacto Positivo (+)	<p><i>Franck &amp; Nüesch (2011) - Estruturas igualitárias ou com um grande diferencial</i></p> <p><i>Frick et. al (2003) - Equipas com um número reduzido de jogadores (basquetebol e hóquei)</i></p> <p><i>Halevy et. al (2012)</i></p>	<i>Não existem artigos</i>
Impacto Negativo (-)	<p><i>Bloom (1999)</i></p> <p><i>Breunig et al. (2014)</i></p> <p><i>Bucciol et al. (2014)</i></p> <p><i>Depken (2000)</i></p> <p><i>Franck &amp; Nüesch (2011) - Nível médio de dispersão salarial</i></p> <p><i>Frick et al. (2003) - Equipas com um número elevado de jogadores (futebol e beisebol)</i></p> <p><i>Jane et al. (2011)</i></p> <p><i>Jewell &amp; Molina (2004)</i></p> <p><i>San &amp; Jane (2008)</i></p> <p><i>Tao et al. (2016)</i></p>	<i>Não existem artigos</i>

### 3.3. O impacto da Dispersão Salarial na Taxa de Rotatividade

#### a) Equipas Empresariais

Através da compilação dos resultados dos vários estudos integrados na revisão sistemática que abordam o impacto da dispersão salarial na taxa de rotatividade, é possível constatar (Tabela 7) que a dispersão salarial parece estar positivamente relacionada com a respetiva variável, uma vez que os estudos convergem entre si (Abraham, 1999; Byun, 2014; He, Long & Kuvaas, 2016; Messersmith, Guthrie, Ji & Lee, 2011; Shaw & Gupta, 2007). Desta maneira, apurou-se que um aumento na dispersão salarial, implicará, igualmente, um acréscimo da taxa de rotatividade. Geralmente, estes resultados advêm, uma vez que as diferenças na estrutura de pagamento, atendendo às suas perceções de injustiça e iniquidade dos colaboradores, levam-nos a optar por

abandonar a empresa e procurar novos projetos profissionais (Abraham, 1999; Byun, 2014; He et al., 2016; Messersmith et al., 2011).

Ainda assim, identificaram-se diversos moderadores da relação entre a dispersão salarial e a taxa de rotatividade, nomeadamente: o nível de pagamento (He et al., 2016; Messersmith et al., 2011); o pagamento baseado no desempenho (Shaw & Gupta, 2007); o pagamento baseado na senioridade (Shaw & Gupta, 2007); intensidade do incentivo (Messersmith et al., 2011); a comunicação do sistema de pagamento (Shaw & Gupta, 2007); e a posição de um executivo na estrutura remunerativa da *TMT* (Messersmith et al., 2011), uma vez que para os executivos que auferem valores superiores, a probabilidade de saída da empresa torna-se muito mais evidente, uma vez que o mercado deteta a sua qualidade (Messersmith et al., 2011).

É importante destacar a moderação da relação verificada por Shaw e Gupta (2007), visto que os autores apuraram que o impacto da dispersão salarial poderá variar consoante o nível de desempenho que o colaborador apresenta (alto, médio ou baixo), bem como o fator que orienta a dispersão salarial – pagamento baseado no desempenho ou pagamento com base na antiguidade. Desta forma, os autores aferiram que a dispersão salarial tem um impacto negativo na taxa de rotatividade dos colaboradores com melhores níveis de desempenho, pelo que quanto mais elevada for a dispersão salarial, menor será a sua intenção de saída da empresa. Por sua vez, os colaboradores com níveis de desempenho médios, tendem a manter-se na empresa, quando ocorrem aumentos salariais baseados na senioridade e a comunicação do sistema de pagamento aumenta.

**Tabela 7.** Estudos da variável “taxa de rotatividade” em contexto empresarial

Autores	Efeito	Anos	Setor	País/Continente	Medidas (Cálculo da Dispersão Salarial)
<i>Abraham</i>	<i>Positivo</i>	<i>1999</i>	<i>Privado</i>	<i>EUA</i>	<i>Escala de Comparação Salarial</i>
<i>Byun</i>	<i>Positivo</i>	<i>2014</i>	<i>Privado</i>	<i>EUA</i>	<i>Coefficiente de Variação</i>
<i>He</i>	<i>Positivo</i>	<i>2016</i>	<i>Privado</i>	<i>China</i>	<i>Coefficiente de Variação</i>
<i>Messersmith</i>	<i>Positivo</i>	<i>2011</i>	<i>Público</i>	<i>Mundial</i>	<i>Coefficiente de Gini</i>
<i>Shaw</i>	<i>Positivo</i>	<i>2007</i>	<i>Privado</i>	<i>Desconhecido</i>	<i>Coefficiente de Variação</i>

b) Equipas Desportivas vs. Equipas Empresarias (Síntese)

Não existem estudos na revisão sistemática que analisem o efeito da dispersão salarial na taxa de rotatividade em contexto desportivo (Tabela 8), pelo que não se poderá realizar uma comparação dos contextos desportivo e empresarial.

Ainda assim, conclui-se que o impacto da dispersão salarial parece estar negativamente associado à taxa de rotatividade, uma vez que origina um aumento do número de saídas voluntárias da empresa.

**Tabela 8.** Síntese do impacto da dispersão salarial na taxa de rotatividade

<u>Variável:</u> Taxa de Rotatividade	Equipas Desportivas	Equipas Empresarias
Impacto Positivo (+) (Aumento do nº de saídas)	<i>Não existem artigos</i>	<i>Abraham (1999)</i> <i>Byun (2014)</i> <i>He et al. (2016)</i> <i>Messersmith et al. (2011)</i> <i>Shaw &amp; Gupta (2007)</i>
Impacto Negativo (-) (Diminuição do nº de saídas)	<i>Não existem artigos</i>	<i>Não existem artigos</i>

3.4. O impacto da Dispersão Salarial - Outras Variáveis Dependentes

Terminada a análise detalhada dos estudos que abordam o impacto da dispersão salarial nas variáveis principais em observação – desempenho individual, desempenho de equipa e taxa de rotatividade – foi possível incluir, de igual forma, na revisão sistemática, três estudos que se debruçam sobre outras variáveis dependentes, nomeadamente o absentismo, a confiabilidade e a satisfação dos colaboradores. Assim sendo, é importante a inclusão destes mesmos artigos no presente estudo, devido à sua pertinência para a verdadeira perceção do impacto da dispersão salarial nos comportamentos e atitudes dos colaboradores em contexto empresarial.

**Tabela 9.** Estudos sobre outras variáveis dependentes (absentismo, confiança e satisfação)

Autores	Variável	Efeito	Anos	Tipo de Equipa	Medidas (Cálculo da Dispersão Salarial)
<i>Mahy</i>	<i>Absentismo</i>	<i>Positivo</i>	<i>2016</i>	<i>Empresarial</i>	<i>Desvio Padrão das residuais das regressões lineares (OLS)</i>
<i>Christie</i>	<i>Confiabilidade</i>	<i>Inconclusivo</i>	<i>2012</i>	<i>Empresarial</i>	<i>Coefficiente de Variação</i>
<i>Petrescu</i>	<i>Satisfação</i>	<i>Negativo</i>	<i>2008</i>	<i>Empresarial</i>	<i>Subjetivo</i>

a) Absentismo

Segundo Mahy, Rycx e Volral (2016), o aumento da dispersão salarial origina um aumento do absentismo por doença, dado que aumenta o sofrimento psíquico dos colaboradores. Não obstante, é possível verificar uma relação em forma de corcunda, pois após atingir um certo nível, o impacto da dispersão salarial tende a alterar-se, verificando-se, por sua vez, uma diminuição do absentismo. Os autores apuraram ainda que uma estrutura de pagamento mais ampla, sugestiva de mecanismos de pagamento por desempenho, pode ter efeitos negativos na satisfação dos colaboradores que irá culminar no crescimento da taxa de absentismo por doença, uma vez que são despoletados sentimentos de desânimo (Mahy et al., 2016).

Este efeito negativo da dispersão salarial no absentismo, intensifica-se nas empresas que têm um número mais elevado de colaboradores de colarinho azul (operários), comparativamente com as empresas com um número mais elevado de colaboradores de colarinho branco (Mahy et al., 2016).

b) Confiabilidade

Christie e Barling (2012) realizaram um estudo com o objetivo de identificar qual o impacto da dispersão salarial na confiabilidade entre colaboradores. Desta forma, os autores apuraram que as preferências pela repartição, isto é, as preferências dos colaboradores por salários igualitários, não sendo estabelecidas distinções entre colegas, são um moderador da relação existente entre a dispersão salarial e as perceções de confiabilidade. Assim, os colaboradores com preferências mais fracas de repartição igualitária, irão sentir um efeito positivo nas perceções de confiabilidade.

Todavia, não foram detetadas evidências claras do efeito de dispersão salarial na variável dependente em estudo, perceções de confiabilidade (Christie & Barling, 2012).

c) Satisfação

Os resultados recolhidos pelos autores indicaram que uma estrutura salarial muito ampla, traduz-se numa redução significativa dos níveis de satisfação no trabalho, quando não existe justificação para essas mesmas diferenças (Petrescu & Simmons, 2008). Desta forma, quando os mecanismos de pagamento têm por base fatores como a antiguidade, desempenho ou posição (dispersão salarial justificada), verifica-se uma alteração do efeito, uma vez que se revela um aumento da satisfação. Nos casos em que o pagamento é baseado no desempenho, o nível de satisfação aumenta, dado que os colaboradores demonstram preferência pela presença de diferenças nos pagamentos.

## **CAPÍTULO IV | Discussão**

Grande parte das perceções dos colaboradores advém das estruturas de pagamento e das comparações salariais que os indivíduos fomentam dentro da sua própria equipa. Desta forma, as reações e atitudes referentes às políticas salariais, a complexidade e as condições de trabalho irão estar sempre dependentes das perceções de equidade e justiça dos colaboradores (Kulik & Ambrose, 1992; citado por Abraham, 1999). Assim, as empresas, poderão optar por definir uma estrutura de pagamento mais compacta, onde a remuneração é menos dispersa e distribuída de forma igualitária (Bloom, 1999) ou, por outro lado, estabelecer uma estrutura de pagamento dispersa, caracterizada pelas diferenciações na atribuição dos salários (Bloom & Michel, 2002).

Neste sentido, a presente revisão sistemática teve como principal objetivo, compreender o impacto da dispersão salarial nas equipas de trabalho, tendo por base as diversas variáveis dependentes, nomeadamente, o desempenho individual, o desempenho de equipa, a taxa de rotatividade, bem como outras variáveis (absentismo, confiabilidade e satisfação dos colaboradores).

### 4.1. Desempenho Individual

Após uma análise detalhada e minuciosa dos estudos existentes, concluiu-se que os resultados do efeito da dispersão salarial no desempenho individual são divergentes entre si, tendo em consideração o tipo de amostra, equipas desportivas e equipas empresariais, pelo que se tornou fundamental explorar esta matéria.

Inicialmente, no que se refere ao meio desportivo, verificou-se uma divergência nos resultados dos autores, pelo que não foi possível retirar uma conclusão do verdadeiro impacto da dispersão salarial no desempenho individual. Deste modo, recolheram-se duas visões sobre esse mesmo efeito, nomeadamente: a dispersão salarial afeta positivamente o desempenho individual (Torre et al., 2014; Simmons & Berri, 2011), uma vez que as diferenças salariais incentivam os colaboradores a melhorar o seu nível de desempenho, devido ao receio de perderem os seus postos de trabalho, bem como à ambição de receberem um prémio salarial associado a esse mesmo desempenho (Torre et al., 2014); e a dispersão salarial prejudica o desempenho individual, na medida em que existirá uma maior variação e diversificação das habilidades dos jogadores na equipa, pelo que o nível

de cooperação entre os elementos sofre uma diminuição (Buccioli et al., 2014; Bloom, 1999).

Existem, assim, autores (Torre et al., 2014; Simmons & Berri, 2011) que guiaram os seus resultados em direção à teoria dos torneios, na medida em que indicaram que o nível de esforço dos jogadores aumenta, como forma de atingir um lugar de destaque (Lazear & Rosen, 1981), promovendo a competição e permitindo que os jogadores com melhor desempenho se destaquem dos restantes (Fredrickson et al., 2010). Em contrapartida, os resultados de Buccioli et. al (2014) e Bloom (1999) vão ao encontro da teoria da equidade, uma vez que os autores consideram que a dispersão salarial se reflete negativamente na cooperação e na presença de sentimentos de iniquidade (Pfeffer & DavisBlake, 1992).

No que diz respeito às equipas empresariais, apurou-se que as diferenças nas remunerações, independentemente do tipo de setor (público ou privado), afetam negativamente o desempenho individual dos colaboradores (Shaw et al., 2002; Pfeffer & Langton, 1993). Deste modo, evidenciou-se a predominância da teoria da equidade, uma vez que os autores indicaram que a dispersão salarial inibe a cooperação e a orientação de metas entre a equipa (Shaw et al., 2002), na medida em que irão desenvolver-se critérios de comparação entre colegas, levando a percepções (Kruger & Dunning, 1999, citado por Gupta et al., 2002) e sentimentos (Gupta et al., 2002) de injustiça. Outro indicador importante de salientar, é o facto de ambos os estudos terem sido realizados junto de amostras compostas por colaboradores inseridos no mesmo nível hierárquico (condutores e professores académicos, respetivamente), pelo que a aplicação da teoria da equidade tornou-se mais clara, visto que a dispersão salarial horizontal tem um maior peso na satisfação (Festinger, 1954; Tremblay et al., 1997), motivação e desempenho dos colaboradores (Kepes et al., 2009).

Adicionalmente, tanto em equipas desportivas, como em equipas empresariais, constatou-se a existência de vários moderadores da relação entre a dispersão salarial e o desempenho individual, nomeadamente: o nível de pagamento (Bloom, 1999; Pfeffer & Langton, 1993; Shaw et al., 2002); a dispersão salarial baseada no desempenho (Pfeffer & Langton, 1993); os incentivos individuais (Shaw et al., 2002); a interdependência da tarefa (Shaw, 2002; Pfeffer & Langton, 1993); a interdependência da tecnologia; os valores e as normas; e, por último, a facilidade de avaliação do trabalho (Pfeffer & Langton, 1993).

#### 4.2. Desempenho de Equipa

Primeiramente, na análise do impacto da dispersão salarial no desempenho de equipa, foi visível a ausência de estudos que abordassem a relação em ambiente empresarial, não tendo sido possível comparar os dois contextos. Ainda assim, nas equipas desportivas, foi clara a convergência dos estudos, uma vez que os resultados indicaram que existe uma variação da relação entre a dispersão salarial e o desempenho de equipa, tendo em conta o número de jogadores. Neste sentido, as equipas compostas por um número reduzido de jogadores, basquetebol e hóquei, verificam um aumento do seu desempenho na presença de diferenças salariais (Frick et al., 2003; Halevy et al., 2012), por sua vez, equipas compostas por um número mais elevado de jogadores, como é o caso do futebol – caracterizado pela sua alta interdependência –, e beisebol, sofrem uma redução do seu desempenho (Frick et al., 2003; Bloom, 1999; Breunig et al., 2014; Buccioli et al., 2014); Depken, 2000; Jane et al., 2011; Jewell & Molina, 2004; San & Jane, 2008; Tao et al., 2015), uma vez que os níveis de cooperação e o esforço diminuem (Buccioli et al., 2014). Além do mais, os resultados indicaram que nas equipas de futebol e beisebol, a dispersão salarial aumenta por via da contratação de uma superestrela, contudo poderá não ser traduzida imediatamente no aumento da percentagem de vitórias, visto que os valores de contratação têm por base o desempenho anterior do jogador (Jewell & Molina, 2004). Muitas das vezes, a entrada de um jogador de topo para as equipas não tem como principal objetivo aumentar o desempenho da equipa, mas sim otimizar a receita líquida do clube, devido ao facto de atrair mais adeptos (Katayama & Nuch, 2011).

Desta forma, tendo em conta a moderação existente do número de jogadores na relação entre a dispersão salarial e o desempenho de equipa, os estudos agruparam-se na defesa das teorias. Assim, na presente revisão sistemática, existe uma maior predominância da teoria da equidade, com enfoque nos conceitos de justiça, moral e coesão (San & Jane, 2008), justificada pela presença de um maior número de estudos que incidem sobre equipas de beisebol e futebol, caracterizadas pelo um número mais elevado de jogadores (Bloom, 1999; Breunig et al., 2014; Depken, 2000; Jane et al., 2011; Jewell & Molina, 2004; San & Jane, 2008; Tao et al., 2015). A teoria da equidade indica, assim, que as equipas com dispersão salarial reduzida, apresentam níveis de desempenho superiores, isto é, uma equipa com muitos jogadores médios tem um desempenho superior, quando comparada a uma equipa composta, tanto por jogadores de topo (superestrelas), como por jogadores com baixos desempenhos (Jane et al., 2011).



Por outro lado, para as equipas com um número reduzido de jogadores, a teoria dos torneios torna-se sustentada, dado que a dispersão salarial criará um efeito positivo nas atitudes dos indivíduos (Halevy et al., 2012), promovendo a competição e destaque dos jogadores com melhores resultados (Fredrickson et al., 2010).

#### 4.3. Taxa de Rotatividade

No que respeita à taxa de rotatividade, numa primeira análise, é dada particular atenção à ausência de estudos que abordam o impacto da dispersão salarial na taxa de rotatividade em contexto desportivo, podendo, essa ausência, ser justificada pelo facto de os jogadores profissionais (basquetebol, futebol, hóquei e beisebol, nomeadamente) estarem dependentes de acordos e vendas entre clubes e agentes. Por sua vez, em contexto empresarial, tornou-se notória a relação negativa existente entre a dispersão salarial e a permanência dos colaboradores na empresa (Abraham, 1999; Messersmith et al., 2011; Byun, 2014; He et al., 2016; Shaw & Gupta, 2007), em virtude de a diferenciação dos salários conduzir a percepções de ressentimento e baixa motivação dos colaboradores (Powell et al., 1994).

Mediante o exposto, os resultados são sustentados pela teoria dos torneios, uma vez que a mesma indica que a dispersão salarial horizontal origina níveis superiores de rotatividade dos executivos, pelo que as equipas com uma estrutura salarial mais dispersa irão presenciar um maior número de saídas da empresa (Messersmith et al., 2011). Caracterizada pela competitividade, a teoria acrescenta que os executivos que “vencem” o torneio mantêm-se e, em contrapartida, os executivos que “perdem”, deverão abandonar a empresa ou aceitar recompensas inferiores e reduzir as possibilidades de crescerem na sua carreira (Lambert, Larcker & Weigelt, 1993).

Num balanço geral, reuniu-se um conjunto de moderadores da relação existente entre a dispersão salarial e a taxa de rotatividade, como por exemplo, o nível de pagamento (He et al., 2016; Messersmith et al., 2011), o nível de pagamento do mercado, a intensidade do incentivo (Messersmith et al. 2011), a comunicação do sistema de pagamento (Shaw & Gupta, 2007), a dispersão salarial baseada no desempenho e, por último, dispersão salarial baseada na antiguidade (Shaw & Gupta, 2007). Relativamente ao nível de pagamento do mercado, apurou-se que as empresas que oferecem salários acima do

mercado, irão originar uma diminuição da taxa de rotatividade, isto é, conseguirão reter melhor os seus colaboradores.

#### 4.4. Outras Medidas

Para além das variáveis principais em análise, na recolha de artigos para inclusão na revisão sistemática, surgiram mais três variáveis pertinentes para o estudo do verdadeiro impacto da dispersão salarial nas equipas, nomeadamente, o absentismo (Mahy et al., 2016), a confiabilidade (Christie & Barling, 2012) e a satisfação dos colaboradores (Petrescu & Simmons, 2008).

Dado que foi recolhido somente um artigo para cada uma das variáveis referidas, ainda que analisados isoladamente, não foi possível chegar a uma conclusão consistente, uma vez que não existem bases suficientemente válidas.

Relativamente às teorias explicativas da dispersão salarial, a teoria da equidade está implícita nos estudos sobre o absentismo e a satisfação, uma vez que a dispersão salarial prejudica o bem-estar psíquico dos colaboradores, levando a um aumento do absentismo por doença (Mahy et al., 2016), e reduz a sua satisfação (Petrescu & Simmons, 2008). Por sua vez, os resultados sobre o efeito da dispersão salarial nas perceções de confiabilidade não foram perceptíveis, não sendo, por isso, evidenciada nenhuma teoria explicativa.

## Conclusão

A presente revisão sistemática tinha como principal finalidade reunir um conjunto de resultados e conclusões existentes na literatura, no que dizia respeito ao efeito da dispersão salarial nas equipas de trabalho. Por conseguinte, este estudo teve enfoque em diversas variáveis dependentes, nomeadamente: o desempenho individual; o desempenho de equipa; a taxa de rotatividade; bem como outras variáveis identificadas ao longo da triagem de artigos com pertinência para o estudo, como por exemplo, o absentismo, a satisfação e a confiabilidade. Assim, foi possível retirar um conjunto de resultados consistentes que poderão, certamente, tornar-se primordiais no momento de definição das políticas de remuneração e dos sistemas salariais de uma organização.

Em primeiro lugar, confirmou-se que o desempenho individual é afetado negativamente pela dispersão salarial em contexto empresarial, uma vez que com as desigualdades nos salários, os colaboradores irão desenvolver sentimentos de injustiça e critérios de comparação entre colegas, levando, por isso, à redução do seu esforço e, conseqüentemente, à redução da sua performance. De seguida, em contexto desportivo tornou-se explícita a moderação do número de jogadores na relação existente entre a dispersão salarial e a variável desempenho de equipa. Assim, as equipas compostas por um número mais elevado de jogadores (futebol e beisebol) irão presenciar uma redução do seu nível de desempenho, contrariamente as equipas compostas por um número reduzido de jogadores (basquetebol e hóquei) irão evidenciar melhorias no seu desempenho. O terceiro resultado consistente debruça-se sobre a taxa de rotatividade, indicando que existe um impacto negativo da dispersão salarial sobre a respetiva variável, ainda que esta relação possa ser moderada pela justificação das diferenças salariais – pagamento com base no desempenho ou pagamento com base na antiguidade. Por último, é importante salientar que existem diversas variáveis moderadoras do impacto da dispersão salarial, nomeadamente, a interdependência da tarefa, o pagamento com base no desempenho, o pagamento com base na antiguidade, existência de incentivos individuais, entre outras. Contudo, numa análise global, o nível de pagamento mostrou-se comum a todas as variáveis dependentes.

A respeito das teorias explicativas do efeito da dispersão salarial, teoria dos torneios e teoria da equidade, de um modo geral, constatou-se predominância da teoria da equidade na análise das variáveis, particularmente: no desempenho individual (contexto

empresarial) e no desempenho das equipas com um número mais alargado de elementos (contexto desportivo). Para além disso, com o estudo das variáveis absentismo e satisfação, verificou-se também um efeito negativo nas equipas, resultante das diferenças nos pagamentos.

Não obstante, apesar de se retirarem conclusões significativas e pertinentes sobre o impacto da dispersão salarial, identificaram-se algumas limitações do estudo que merecem ser exploradas. A primeira limitação prende-se com a ausência de artigos na revisão sistemática que impossibilitou a comparação entre os contextos desportivo e empresarial. Esta situação, verificou-se no desempenho de equipa, onde não existiram artigos sobre equipas empresariais, e na taxa de rotatividade, onde, contrariamente, se verificou alguma carência de artigos sobre equipas desportivas. A segunda limitação trata-se da ausência de mais artigos sobre as restantes medidas analisadas – o absentismo, a confiabilidade e a satisfação, respetivamente –, uma vez que os mesmos foram estudados de forma isolada, não tendo sido possível realizar uma comparação e chegar a uma conclusão fidedigna. Desta forma, torna-se fundamental explorar estas lacunas detalhadamente em pesquisas futuras, de maneira a sustentar e reforçar os resultados sobre o impacto da dispersão salarial.

Através dos resultados obtidos, tem sido possível chegar a um leque de conclusões que poderão ser úteis para investigadores e organizações, uma vez que retiraram informação relevante e sintetizada sobre as repercussões das diferenças salariais nas equipas e indivíduos. Assim, as organizações poderão repensar os mecanismos de pagamento a implementar ou reajustá-los, uma vez que estes estão diretamente associados aos comportamentos e atitudes dos seus colaboradores. De modo geral, tendo em conta os resultados retirados, se as empresas optarem por estipular um sistema de pagamento caracterizado por grandes diferenciações, à partida, não terão capacidade de reter colaboradores, nem conseguirão presenciar altos níveis de desempenho.

## Referências Bibliográficas

- Abeler J, Kube S, Altmann S, Wibrall M. 2010. Gift exchange and workers' fairness concerns: when equality is unfair. *J. Eur. Econ. Assoc.* 8:1299–324.
- Abraham, R. 1999. The Relationship Between Differential Inequity, Job Satisfaction, Intention to Turnover, and Self-Esteem. *The Journal of Psychology.* 133 (2): 205-215.
- Armstrong, M., & Murlis, H. 2007. A Gestão da Remuneração. Lisboa: Edições Piaget.
- Beaumont, P. B., Harris, RID. 2003. Internal wage structures and organizational performance. *Br. J. Ind. Relat.* 41:53–70.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1992). The incentive effects of tournament compensation systems. *Administrative Science Quarterly.* 37: 336–350.
- Beersma B., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., Moon, H., Conlon, D. E., Ilgen, D. R. 2003. Cooperation, competition, and team performance: toward a contingency approach. *Acad. Manag. J.* 46(5):572–90.
- Berri DJ, Jewell RT. 2004. Wage inequality and firm performance: professional basketball's natural experiment. *Atl. Econ. J.* 32:130–39.
- Bloom, M. 1999. The Performance Effects of Pay Dispersion on Individuals and Organizations. *Academy of Management Journal.* 42 (1): 25-40.
- Bloom, M., & Michel, J. G. (2002). The relationships among organizational context, pay dispersion, and among managerial turnover. *Academy of Management Journal*, 45, 33–42.
- Breunig, R., Garret-Rumba, B., Jardin, M., Rocaboy, Y. 2014. Wage dispersion and team performance: a theoretical model and evidence from baseball. *Applied Economics.* 46 (3): 271-281.
- Brown, M. 2001. Unequal Pay, Unequal Responses? Pay Referents and their Implications for Pay Level Satisfaction. *Journal of Management Studies.* 38 (6): 0022-2380.
- Buccioli, A., Foss, N. J., & Piovesan, M. 2014. Pay Dispersion and Performance in Teams. *PLOS ONE.* 9 (11): 1-16.
- Byun, S. 2014. The Effects of Abnormal Executive Pay Dispersion: Evidence from Firm Performance and Executive Turnover. *Asia-Pacific Journal of Financial Studies.* 43: 621-648.

- Cappelli, P. and W.F. Cascio. 1991. Why Some Jobs Command Wage Premiums, *Academy of Management Journal*, 34.
- Carpenter, M. A., Sanders, WM. G. 2002. Top management team compensation: the missing link between CEO pay and firm performance?. *Strategic Management Journal* Volume. 23 (4): 194. <https://doi.org/10.1002/smj.228>
- Christie, A. M., & Barling, J. 2014. When What You Want is What You Get: Pay Dispersion and Communal Sharing Preference. *Applied Psychology: An International Review*. 63 (3): 541-563.
- Clark, A. E., Kristensen, N., Westergård-Nielsen, N. 2009. Job satisfaction and co-worker wages: status or signal? *Econ. J.* 119:430–47.
- Connelly, B. L., Tihanyi, L., Crook, T. R., & Gangloff, K. A. 2014. Tournament Theory: Thirty Years of Contests and Competitions. *Journal of Management*. 40(1): 16–47. doi: 10.1177/0149206313498902
- Conyon, M. J., Peck, S. I., & Sadler, G. V. 2001. Corporate tournaments and executive compensation: Evidence from the U.K. *Strategic Management Journal*. 22 (8): 113. <https://doi.org/10.1002/smj.169>.
- Cowherd, D. M., & Levine, D. I. (1992). Product quality and pay equity between lower-level employees and top management: An investigation of distributive justice theory. *Administrative Science Quarterly*. 37, 302–320.
- Depken, C. A. 2000. Wage disparity and team productivity: evidence from major league baseball. *Economics Letters*. 67: 87-92.
- DeVaro, J. 2010. Internal promotion competitions in firms. *The RAND Journal of Economics*. 37 (3): 52. <https://doi.org/10.1111/j.1756-2171.2006.tb00029.x>
- Downes, P. E., & Choi, D. 2014. Employee reactions to pay dispersion: A typology of existing research. *Human Resource Management Review*. 24: 53-66.
- Ehrenberg R, Bognanno M. 1990a. Do tournaments have incentive effects? *J. Polit. Econ.* 98:1307–24.
- Ehrenberg, R., Bognanno, M. 1990b. The incentive effects of tournaments revisited: evidence from the European PGA tour. *Ind. Labor Relat. Rev.* 43:74–88.
- Festinger, L. 1954. A theory of social comparison processes. *Human Relations*. 7, 117–140.
- Franck, E., & Nüesch, S. 2011. The effect of wage dispersion on team outcome and the way team outcome is produced. *Applied Economics*. 43: 3037-3049.

- Fredrickson JW, Davis-Blake A, Sanders WMG. 2010. Sharing the wealth: social comparisons and pay dispersion in the CEO's top team. *Strateg. Manag. J.* 31:1031–53.
- Frick, B., Prinz, J., & Winkelmann, K. 2003. Pay inequalities and team performance: Empirical evidence from the North American major leagues. *International Journal of Manpower.* 24(4): 472-491.
- Garbers, Y., & Konradt, U. 2014. The effect of financial incentives on performance: A quantitative review of individual and team-based financial incentives. *Journal of Occupational and Organizational Psychology.* 87: 102-137.
- Gilsdorf, K. F., Sukhatme, V. A. 2008. Tournament incentives and match outcomes in women's professional tennis. *Appl. Econ.* 40:2405–12.
- Gupta, N., Conroy, S. A., & Delery, J. E. 2012. The many face of pay variation. *Human Resource Management Review.* 22: 100-115.
- Halevy, N., Chou, E. Y., Galinsky, A. D., & Murnighan, J. K. 2012. When Hierarchy Wins: Evidence From the National Basketball Association. *Social Psychological and Personality Science.* 3(4): 398-406.
- Hayward, M. L. A., & Hambrick, D. C. 1997. Explaining the premiums paid for large acquisitions: Evidence of CEO hubris. *Administrative Science Quarterly.* 42(1), 103-127.
- He, W., Long, L., & Kuvaas, B. 2016. Workgroup Salary Dispersion And Turnover Intention In China: A Contingent Examination Of Individual Differences And The Dual Deprivation Path Explanation. *Human Resource Management.* 55(2): 301-320.
- Henderson, A. D., & Fredrickson, J. W. 2001. Top Management Team Coordination Needs and the CEO Pay Gap: A Competitive Test of Economic and Behavioral Views. *Academy of Management.* 44(1): 96-117. doi: 10.2307/3069339.
- Herzberg, F. 1968. *Work and the nature of man.* London, UK: Staples Press.
- Jane, W., San, G., & Ou, Y. 2011. The Causality between Salary Structures and Team Performance: A Panel Analysis in a Professional Baseball League. *International Journal of Sport Finance.* 4: 136-150.
- Jenkins GD Jr, Mitra A, Gupta N, Shaw JD. 1998. Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *J. Appl. Psychol.* 83:777–87.

- Jewell, R. T., & Molina, D. J. 2004. Productive Efficiency and Salary Distribution: The Case of us Major League Baseball. *Scottish Journal of Political Economy*. 51(1): 127-142.
- Katayama, H., & Nuch, H. 2011. A game-level analysis of salary dispersion and team performance in the national basketball association. *Applied Economics*. 43: 1193-1207.
- Kepes, S., Delery, J., & Gupta, N. 2009. Contingencies in the effects of pay range on organizational effectiveness. *Personnel Psychology*. 62: 497–531.
- Kruger, J., & Dunning, D. 1999. Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. *Journal of Personality & Social Psychology*. 77, 1121–1134.
- Lambert, R. A., Larcker, D. F., & Weigelt, K. 1993. The structure of organizational incentives. *Administrative Science Quarterly*, 38, 438–461.
- Lawler, E. E., III. 1973. Motivation in work organizations. Monterey, CA: Wadsworth
- Lazear EP. 1999. Personnel economics: past lessons and future directions. *J. Labor Econ.* 17:199–215.
- Lazear, E., & Rosen, S. (1981). Rank-order tournaments as optimum labor contracts. *Journal of Political Economy*. 89: 841–864.
- Mahy, B., Rycx, F., & Volral, M. 2016. Are workers less absent when wage dispersion is small?. *International Journal of Manpower*. 37(2): 197-209.
- Main, B., O'Reilly, C., & Wade, J. 1993. Top executive pay: Tournament or teamwork. *Journal of Labor Economics*. 11, 606–628. doi:10.1086/ 298309.
- Messersmith, J. G., Guthrie, J., Ji, Y., & Lee, J. 2011. Executive Turnover: The Influence of Dispersion and Other Pay System Characteristics. *Journal of Applied Psychology*. 96(3): 457-469.
- Miller, L. 2013. Teams, wages and wage dispersion. *International Journal of Manpower*. 34(7): 716-735.
- Mondello M, Maxcy, J. 2009. The impact of salary dispersion and performance bonuses in NFL organizations. *Manag. Decis.* 47:110–23.
- Ongori, H. 2007. A brief review of the literature. *African Journal of Business Management*. 49–54. <https://doi.org/10.1177/036354657700500601>.
- O'Reilly, C., Main, B. G. M., & Crystal, G. S. 1988. CEO compensation as tournament and social comparison: A tale of two theories. *Administrative Science Quarterly*. 33(2):257-274



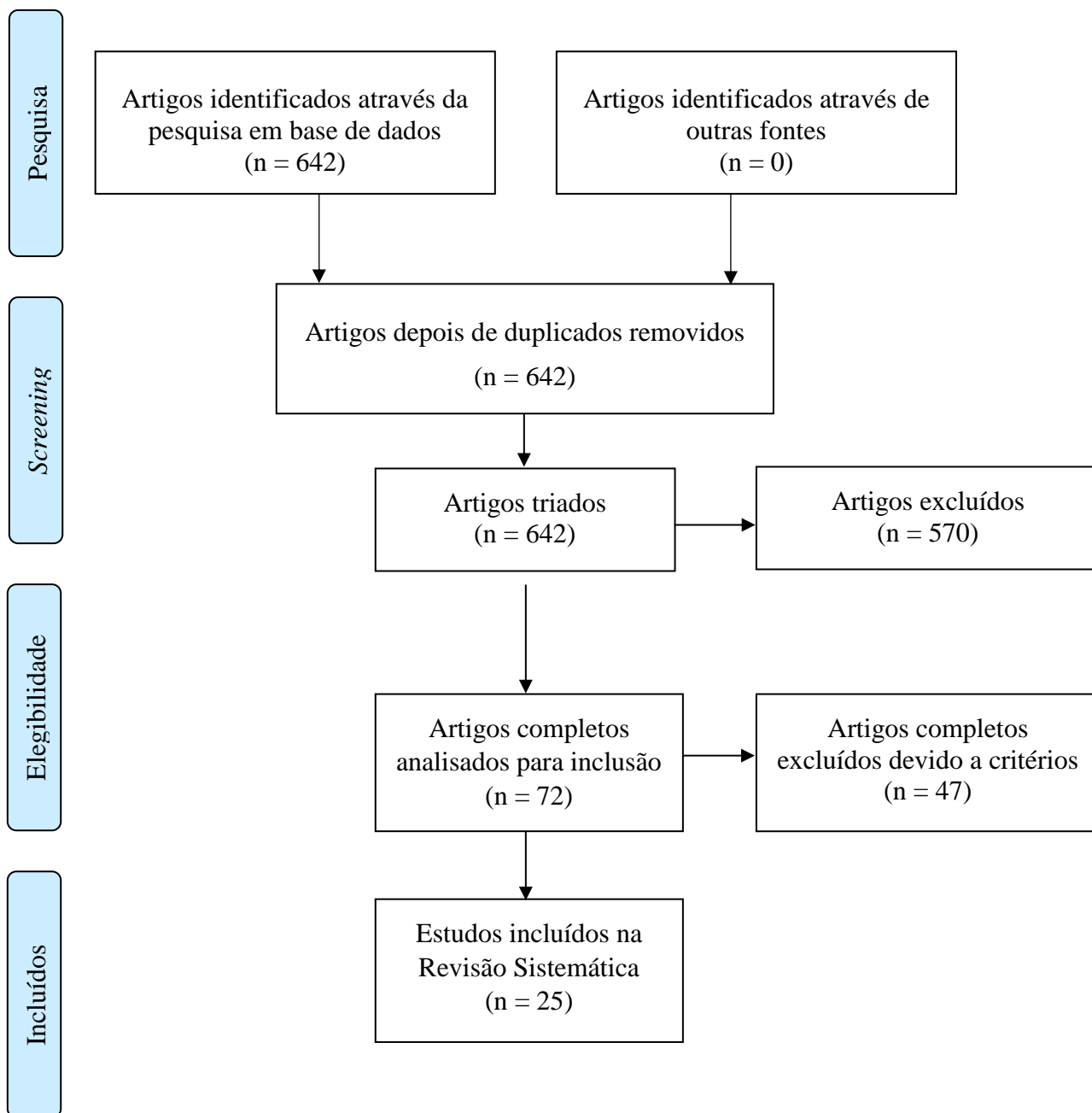
- Petrescu, A. I., & Simmons, R. 2008. Human resource management practices and workers' job satisfaction. *International Journal of Manpower*. 29(7): 651-667.
- Pfeffer, J., & Langton, N. 1993. The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collaboratively: Evidence from College and University Faculty. *Administrative Science Quarterly*. 38: 382-407.
- Pfeffer, J., & Davis-Blake, A. 1992. Salary dispersion, location in the salary distribution and turnover among college administrators. *Industrial & Labor Relations Review*. 45: 753-763.
- Powell, I., Montgomery, M., Cosgrove, J. 1994. Compensation structure and establishment quit and fire rates. *Ind. Relat.* 33(2): 229-48.
- Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. 2015. Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (3rd ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Riddell, C. 2011. Compensation policy and quit rates: a multilevel approach using benchmarking data. *Ind. Relat.* 50(4):656-77.
- Rosen, S. 1986. Prizes and incentives in elimination tournaments. *Am. Econ. Rev.* 76(4):701-15.
- San, G., & Jane, W. 2008. Wage dispersion and team performance: evidence from the small size professional baseball league in Taiwan. *Applied Economics Letters*. 15: 883-886.
- Schyns, B., Torka, N., & Gossling, T. 2007. Turnover intention and preparedness for change Exploring leader-member exchange and occupational self-efficacy as antecedents of two employability predictors. *Mastering Chinese Business Model by Conducting Indigenous Management Research*. 12(7): 660-679. <https://doi.org/10.1108/09574090910954864>.
- Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. 2002. Pay Dispersion and Workforce Performance: Moderating Effects of Incentives and Interdependence. *Strategic Management Journal*. 23: 491-512.
- Shaw, J. D., & Gupta, N. 2007. Pay System Characteristics and Quit Patterns of Good, Average, and Poor Performers. *Personnel Psychology*. 60: 903-928.
- Shaw, J. D. 2014. Pay Dispersion. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 1: 521-544.

- Simmons, R., & Berri, D. J. 2011. Mixing the princes and the paupers: Pay and performance in the National Basketball Association. *Labour Economics*. 18: 381-388.
- Sweeney PD, McFarlin DB. 2005. Wage comparisons with similar and dissimilar others. *J. Occup. Organ. Psychol.* 78:113–31.
- Tao, Y., Chuang, H., & Lin, E. S. 2016. Compensation and performance in Major League Baseball: Evidence from salary dispersion and team management. *International Review of Economics and Finance*. 43: 151-159.
- Torre, E. D., Giangreco, A., & Maes, J. 2014. Show Me the Money! Pay Structure and Individual Performance in Golden Teams. *European Management Review*, 11: 85–100
- Tremblay, M., St.-Onge, S., & Toulouse, J. M. (1997). Determinants of salary referents relevance: A field study of managers. *Journal of Business and Psychology*. 11: 463–484.
- Trevor, C. O., Wazeter, D. L. 2006. Contingent view of reactions to objective pay conditions: interdependence among pay structure characteristics and pay relative to internal and external referents. *J. Appl. Psychol.* 91:1260–75.
- Trevor, C. O., Reilly, G., & Gerhart, B. 2012. Reconsidering Pay Dispersion's Effect On The Performance Of Interdependent Work: Reconciling Sorting And Pay Inequality. *Academy of Management Journal*. 55(3): 585–610.
- Vroom, V. H. 1964. Work and motivation. New York: Wiley.
- Wade JB, O'Reilly CA, Pollock TG. 2006. Overpaid CEOs and underpaid managers: fairness and executive compensation. *Organ. Sci.* 17:527–44.

Anexos

Anexo 1 – PRISMA 2009 Flow Chart

Figura 1. PRISMA 2009 Flow Chart (Moher, Liberati, Tezloff & Altman, 2009)



Anexo 2 – Síntese do Artigos

**Tabela 10.** Síntese dos artigos: Revisão Sistemática

Artigo	Amostra	Método/Teste	Princípios	Resultados	Subjetivo ou Objetivo	Tipo de Estudo	Sindicalização	Conclusões/Considerações
<i>Abraham (1999)</i>	110 Colaboradores – Indústria das Telecomunicações, Entretenimento, Restauração e Retalho de Moda nos Estados Unidos da América	Regressão Múltipla <i>OLS</i>	Dispersão Salarial; Iniquidade; Satisfação no Trabalho; Taxa de Rotatividade; Autoestima.	- A dispersão salarial leva à insatisfação dos colaboradores; - As diferenças salariais, aumentam a taxa de rotatividade; - Os colaboradores ficam com baixa autoestima, devido às diferenças salariais existentes e percecionadas.	<u>Subjetivo</u> Escala de Comparação Salarial	<u>Correlacional</u> Questionários	Não aplicável	- A iniquidade salarial é o maior preditor da insatisfação e autoestima dos colaboradores; - Os colaboradores que percecionam as diferenças existentes entre os seus salários e os salários dos colegas de outros departamentos, poderão sentir-se privados, uma vez que esta discrepância poderá traduzir-se em pouca margem de progresso, uma vez que os mesmos atingiram um nível elevado nas suas carreiras; - Os colaboradores com menos autoestima, têm uma reação à dispersão salarial mais acentuada.
<i>Bloom (1999)</i>	1.644 Jogadores de 29 Equipas da <i>Major League Baseball</i> (1985 a 1993)	Regressões	Dispersão Salarial; Desempenho Individual; Desempenho de Equipa; Teoria da Equidade.	- Maior dispersão salarial está negativamente associada ao desempenho individual nos níveis mais baixos; - A dispersão salarial está positivamente relacionada ao desempenho individual nos níveis mais elevados; - Os resultados indicam que uma dispersão salarial mais hierárquica leva a uma diminuição do desempenho da equipa.	<u>Objetivo</u> Coeficiente de Gini; Coeficiente de Variação; Rácio das diferenças salariais entre indivíduos; Diferenças entre o salário máximo da equipa e o salário de um jogador; Rácio entre o salário de um jogador e o salário máximo da equipa.	<u>Correlacional</u> <i>Total Baseball (Thorn &amp; Palmer, 1994)</i> <i>The Baseball Encyclopedia (Bucek, 1996)</i>	Não aplicável	- A dispersão salarial tem efeitos negativos no desempenho individual, que vai além dos efeitos do salário base, desempenho passado, idade e experiência; - Maior dispersão salarial dentro de uma organização está associada a um menor desempenho individual e de grupo; - Os altos níveis de dispersão salarial, devem-se ao facto das grandes equipas investirem e contratarem jogadores com altos desempenhos e salários muito elevados, as chamadas superestrelas.

## O Impacto da Dispersão Salarial nas Equipas: Uma Revisão Sistemática

Breunig et al. (2014)	30 Equipas da Major League Baseball 58.832 jogos (1985 a 2010)	Regressões	Dispersão Salarial; Desempenho de Equipa; Produtividade da Equipa; Teoria da Equidade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe uma relação positiva entre o salário médio e a percentagem de vitórias da equipa;</li> <li>- Existe uma relação negativa significativa entre a dispersão salarial e a percentagem de vitórias (desempenho de equipa);</li> <li>- A dispersão salarial aumenta a probabilidade de a equipa adversária vencer;</li> <li>- Em suma, a dispersão salarial reflete-se, em geral, negativamente no desempenho da equipa.</li> </ul>	<u>Objetivo</u> Coeficiente de Gini <i>Hermann-Hirschman</i>	<u>Correlacional</u> Dados da Liga (Major League Baseball)	Não aplicável	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A probabilidade de vencer pode ser aumentada, caso a equipa tenha uma distribuição de habilidades semelhante;</li> <li>- Maior dispersão salarial culmina numa diminuição do esforço individual e, consequentemente, na diminuição do desempenho de equipa;</li> <li>- Os jogadores com menos habilidades evitam os colegas/jogadores que apresentam um maior nível de habilidades;</li> <li>- A probabilidade de vitórias de uma equipa pode ser aumentada com a definição de uma distribuição de habilidades mais uniforme – “uma equipa com 10 milhões de dólares para gastar, pode se sair melhor ao contratar dois jogadores de 5 milhões de dólares, em vez de um jogador de 9 milhões de dólares e um de 1 milhão”;</li> <li>- Os salários dos jogadores não são escolhidos para otimizar a percentagem de vitórias da equipa, mas para otimizar o desempenho da administração ou a receita líquida do clube.</li> </ul>
Buccioli et al. (2014)	925 Jogadores de 40 Equipas de Futebol Italiano da Série A (2009 a 2011)	Regressões <i>Probit</i>	Dispersão Salarial; Desempenho de Equipa; Desempenho Individual; Teoria da Equidade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A dispersão salarial tem um impacto negativo no desempenho de equipa;</li> <li>- A dispersão salarial diminui a cooperação da equipa;</li> <li>- A diminuição da cooperação poderá diminuir o desempenho individual;</li> <li>- É notório que a dispersão salarial tem um impacto</li> </ul>	<u>Objetivo</u> <u>Theil Index</u> Coeficiente de Gini	<u>Correlacional</u> Jornais desportivos: “La Gazzetta dello Sport” “Corriere dello Sport” “Tutto Sport” Site: (www.tuttocalciatori.net)	Não aplicável	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior dispersão salarial indica uma maior variação e diversificação das habilidades dos jogadores;</li> <li>- O desempenho de equipa deriva do desempenho individual e da cooperação entre os membros da mesma equipa;</li> <li>- Quando o jogador tenta marcar, sem recorrer aos restantes colegas (cooperação baixa) ou, por outro lado, quando não toma a iniciativa,</li> </ul>

## O Impacto da Dispersão Salarial nas Equipas: Uma Revisão Sistemática

			negativo não só no desempenho de equipa, mas também no desempenho individual; - Maior dispersão salarial tem um impacto negativo nas avaliações individuais.				delegando aos seus colegas a responsabilidade de marcar (esforço baixo), é sentida uma diminuição significativa do desempenho de equipa; - O efeito no jogador de topo (superestrela) é mais baixo do que nos restantes jogadores (nível médio/baixo); - O facto de a dispersão salarial afetar negativamente o desempenho da equipa, poderá levar a que os salários sejam mantidos em sigilo dentro da empresa.
<i>Byun (2014)</i>	9.105 Observações em Empresas Americanas (Mínimo de 5 Executivos) (1996 a 2009)	Regressões Correlações de <i>Pearson</i>	Dispersão Salarial; Taxa de Rotatividade dos Executivos; Teoria da Equidade.	- Quando se dá um desvio da dispersão salarial entre executivos, existe um aumento da taxa de rotatividade; - A dispersão do salário bruto, aumenta a taxa de rotatividade dos executivos; - Quando a dispersão salarial é maior do que o nível esperado, os executivos de baixa classificação têm maior probabilidade de deixar a empresa, quando comparados com os executivos de alta classificação.	<u>Objetivo</u> Coeficiente de Variação	<u>Correlacional</u> <i>ExecuComp</i> <i>Compustat's annual file</i> <i>Center for Research in Security Prices (CRSP)</i> Base de Dados "Risk Metrics"	Não aplicável  - Os determinantes da dispersão salarial são classificados em quatro categorias: capacidade executiva, responsabilidade executiva, poder executivo e características da empresa e outros fatores; - Quando a variação na capacidade é grande, a dispersão salarial também o é, uma vez que as empresas são mais propensas a definir valores de pagamento diferentes; - A variação na responsabilidade, impulsiona a variação na remuneração; - Uma empresa que só inclui o presidente e o CEO, tem tendência a ter uma dispersão salarial mais significativa, do que uma empresa com quatro posições; - A remuneração dos executivos do sexo feminino é, muitas vezes, menor do que o salário dos executivos do sexo masculino, desta forma, uma maior proporção de executivos do sexo feminino, aumenta a dispersão salarial.

## O Impacto da Dispersão Salarial nas Equipes: Uma Revisão Sistemática

Christie & Barling (2012)	324 Professores de 52 Departamentos de Western Canadian University	<i>Coefficient Alphas Means Standard Deviations Correlations</i>	Dispersão Salarial; Confiabilidade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A relação entre a dispersão salarial e as percepções de confiabilidade são moderadas pelas preferências de “compartilhamento”/repartição igualitária (os colaboradores preferem que não existam distinções nos pagamentos);</li> <li>- Para colaboradores com preferências mais fracas de repartição igualitária, a dispersão salarial tem um efeito positivo nas percepções de confiabilidade;</li> <li>- Os colaboradores com preferências de repartição igualitária, confiam mais em geral, pelo que as suas percepções de confiabilidade sobre os seus colegas são menos afetadas;</li> <li>- Ainda assim, não foram detetadas evidências claras do efeito de dispersão salarial nas percepções de confiabilidade.</li> </ul>	<u>Objetivo</u> Coeficiente de Variação	<u>Correlacional</u> Questionário	Não aplicável	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atributos individuais podem alterar os efeitos das estruturas salariais, mesmo em contextos altamente competitivos ou baseados em mérito;</li> <li>- A compreensão dos efeitos da dispersão salarial no nível individual exigirá uma apreciação do papel que os atributos individuais desempenham na formação da confiança.</li> </ul>
Depken (2000)	Equipas da Major League Baseball (1985 a 1998)	Correlações	Dispersão Salarial; Desempenho de Equipa; Produtividade da Equipa; Teoria da Equidade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- À medida que a dispersão salarial aumenta, o desempenho geral da equipa sofre uma diminuição, contudo é possível que uma equipa tenha um salário total elevado, mas uma disparidade salarial reduzida e vice-versa;</li> </ul>	<u>Objetivo</u> <i>Herfindahl–Hirschman index (HHI)</i>	<u>Correlacional</u> Dados da Liga	Não aplicável	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As equipas que têm capacidade de pagar salários elevados à maioria de seus jogadores, podem evitar dispersões salariais e tornam-se as equipas mais bem-sucedidas;</li> <li>- Uma equipa de menor dimensão, ao contratar uma superestrela com um salário acima do salário médio</li> </ul>

## O Impacto da Dispersão Salarial nas Equipas: Uma Revisão Sistemática

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os níveis salariais totais mais altos melhoram o desempenho da equipa;</li> <li>- A maior disparidade salarial reduz o desempenho da equipa.</li> </ul>				<p>da equipa, irá aumentar a sua dispersão salarial;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- As pequenas equipas não têm capacidade de manter altos salários por um período substancial de tempo, devido à menor receita total;</li> <li>- Para as grandes equipas da liga torna-se acessível oferecer os salários mais elevados aos melhores jogadores, mantendo, por isso, a sua competitividade;</li> <li>- Contrariamente, as equipas pequenas têm capacidade para contratar apenas um ou dois jogadores com salários muito elevados, tendo que optar por um dos cenários possíveis, maior produtividade marginal ou impacto negativo sobre a produtividade.</li> </ul>
<p><i>Franck &amp; Nüesch (2011)</i></p>	<p>5.316 Salários de Equipas da <i>German Soccer League</i> (1995 a 2007)</p>	<p>Regressões</p>	<p>Dispersão Salarial; Desempenho de Equipa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A dispersão salarial da equipa aumenta o número de <i>dribles</i> e corridas sazonais, pelo que está presente o egoísmo;</li> <li>- Vai reduzir o desempenho de equipa apenas em equipas igualitárias;</li> <li>- As perceções de justiça diminuem à medida que a dispersão salarial aumenta;</li> <li>- Aumentar a dispersão salarial para além de um certo nível, aumenta novamente o desempenho de equipa, surgindo a “<i>relação em U</i>”;</li> <li>- A dispersão salarial pode ter um impacto diferente em equipas com menos interdependência.</li> </ul>	<p><u>Objetivo</u> Coeficiente de Gini; Coeficiente de Variação.</p>	<p><u>Correlacional</u> Revista de Futebol: <i>Kicker Online-Pro</i>: <a href="http://www.transfermarkt.de">www.transfermarkt.de</a></p>	<p>Não aplicável</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nas equipas com grandes diferenciais salariais, comparativamente às equipas com uma estrutura salarial mais comprimida, existe um nível reduzido de cooperação e um nível elevado de egoísmo;</li> <li>- As equipas têm mais sucesso, caso optem, quer por uma estrutura de remuneração hierárquica íngreme, quer por uma estrutura igualitária;</li> <li>- As equipas que têm uma estrutura de pagamento igualitária ou muito diferenciada são mais bem-sucedidas em campo, uma vez que mantêm constante a heterogeneidade de talento;</li> <li>- Uma característica das equipas de futebol é a alta interdependência.</li> </ul>



## O Impacto da Dispersão Salarial nas Equipas: Uma Revisão Sistemática

Frick et. al (2003)	Equipas das várias ligas da América do Norte: Beisebol (1985 a 2001) Basquetebol (1990 a 2000) Futebol (1988, 1991, 1995 a 2000) Hóquei (1988, 1993, 1995 a 2000)	Correlações	Dispersão Salarial; Desempenho de Equipa; Dimensão da Equipa; Requisitos de Cooperação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A dispersão salarial tem um impacto positivo no desempenho de equipa em desportos com número reduzido de jogadores, tais como o basquetebol e o hóquei. Estas equipas são mais bem-sucedidas à medida que a dispersão nos pagamentos aumenta;</li> <li>- A dispersão salarial tem um impacto negativo no desempenho de equipa em desportos com um número elevado de jogadores, como é o caso do futebol e do beisebol. Desta forma, quanto maior a dispersão salarial, menor será a percentagem de vitória;</li> <li>- No hóquei e no basquetebol, poderá existir apenas uma superestrela com muito impacto no desempenho da equipa.</li> </ul>	<u>Objetivo</u> Coeficiente de Gini	<u>Correlacional</u> Dados da Liga	Não aplicável	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A dispersão salarial parece ser bastante alta no beisebol, enquanto que no hóquei é particularmente baixa. Por outro lado, no basquete e no futebol, o grau de desigualdade é muito semelhante;</li> <li>- Neste estudo, nenhuma das teorias é totalmente apoiada ou rejeitada;</li> <li>- Dependendo do tamanho da equipa e dos requisitos de cooperação, um maior grau de dispersão salarial pode ter uma influência positiva e negativa no desempenho da equipa;</li> <li>- Existe a necessidade de manter a harmonia dentro da equipa, maioritariamente nas equipas com um número mais elevado de jogadores, pelo que se deverá reduzir a dispersão salarial abaixo do nível exigido pelas diferenças de produtividade.</li> </ul>
Halevy et. al (2012)	Equipas da NBA 82 jogos (1997 a 2007)	Coeficiente de Correlação de <i>Person</i> Regressão Múltipla	Dispersão Salarial; Desempenho de Equipa; Teoria dos Torneios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A dispersão salarial nas equipas poderá levar a um aumento do desempenho da equipa;</li> <li>- A dispersão salarial resulta num aumento do desempenho de equipa;</li> <li>- A dispersão salarial melhora o desempenho das equipas de basquetebol, aumentando consequentemente a coordenação e a cooperação intragrupo.</li> </ul>	<u>Objetivo</u> Desvio padrão dos salários dos jogadores em cada equipa	<u>Correlacional</u> Dados da Liga (NBA): <a href="http://www.nba.com">www.nba.com</a> Outras Fontes: <a href="http://www.basketball-reference.com">www.basketball-reference.com</a> <a href="http://www.rodneymfort.com/PHSportsEcon">www.rodneymfort.com/PHSportsEcon</a> <a href="http://www.espn.com">www.espn.com</a>	Não aplicável	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A dispersão salarial é um preditor significativo da coordenação e cooperação intragrupo;</li> <li>- A diferenciação pode ajudar as equipas a atingir metas e objetivos compartilhados;</li> <li>- Apesar de alguns jogadores auferirem valores superiores aos restantes, “no final, todos os membros da equipa perdem ou vencem juntos”.</li> </ul>

## O Impacto da Dispersão Salarial nas Equipas: Uma Revisão Sistemática

<p><i>He et. al (2016)</i></p>	<p>370 Funcionários de 14 Empresas da China (2009)</p>	<p>Correlações Matriz de Regressão</p>	<p>Dispersão Salarial; Taxa de Rotatividade; Satisfação; Nível de Pagamento, Cultura.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A relação entre a dispersão salarial e a intenção de saída dos colaboradores é positiva e significativa;</li> <li>- A dispersão salarial tem um impacto positivo na intenção de saída dos colaboradores, cujos níveis salariais são relativamente baixos;</li> <li>- Existe uma relação negativa entre o comprometimento organizacional afetivo e a satisfação no nível de pagamento com a intenção de saída dos colaboradores.</li> </ul>	<p><u>Objetivo</u> Coeficiente de Variação</p>	<p><u>Correlacional</u> <i>Field Survey Data</i></p>	<p>Não aplicável</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A tradicionalidade chinesa e o nível de pagamento são moderadores da relação entre a dispersão salarial e a intenção de saída dos colaboradores;</li> <li>- O nível de pagamento é um moderador da relação existente entre a variável dispersão salarial e a satisfação;</li> <li>- A satisfação no nível de pagamento é um mediador da relação positiva entre a dispersão salarial e a intenção de saída de colaboradores com baixos níveis salariais;</li> <li>- Os indivíduos altamente qualificados (<i>Top Management Team</i>) têm uma maior probabilidade de saída da empresa, visto que o mercado de trabalho deteta facilmente a sua qualidade.</li> </ul>
<p><i>Jane et. al (2011)</i></p>	<p>267 jogadores de 7 Equipas da <i>Chinese Professional Baseball League</i> do Taiwan (1990 a 1999)</p>	<p><i>Granger Causality Tests</i> Regressões</p>	<p>Dispersão Salarial; Desempenho de Equipa; Teoria da Equidade.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe uma relação de causalidade entre a dispersão salarial e o desempenho de equipa;</li> <li>- A dispersão salarial está negativamente relacionada ao desempenho de equipa;</li> <li>- Equipas com menor dispersão salarial têm melhor desempenho;</li> <li>- Uma equipa com maior dispersão salarial (duas superestrelas e os restantes jogadores médios) tem desempenho inferior do que uma equipa com uma estrutura mais compactada.</li> </ul>	<p><u>Objetivo</u> Coeficiente de Gini</p>	<p><u>Correlacional</u> Dados fornecidos pela <i>Chinese Professional Baseball League</i> (CPBL)</p>	<p>Não aplicável</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os resultados do estudo vão ao encontro da Teoria da Equidade que indica que uma equipa com muitos jogadores médios tem um desempenho mais elevado do que uma equipa com uma mistura de jogadores (superestrelas e jogadores menos talentosos);</li> <li>- De acordo com os resultados, transformar despesas salariais mais altas em sucesso é quase impossível no CPBL nas condições existentes.</li> </ul>

## O Impacto da Dispersão Salarial nas Equipas: Uma Revisão Sistemática

Jewell & Molina (2004)	438 equipas da US Major League Baseball (1985 a 2000)	Regressões	Dispersão Salarial; Desempenho de Equipa; Teoria da Equidade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A dispersão salarial tem um impacto negativo nas equipas e na liga;</li> <li>- A dispersão salarial causa uma diminuição da produtividade da equipa;</li> <li>- A eficiência da equipa não é prejudicada pelas diferenças salariais existentes;</li> <li>- Existe uma correlação negativa com a percentagem de vitórias.</li> </ul>	<u>Objetivo</u> Coeficiente de Gini	<u>Correlacional</u> Dados da US Major League Baseball (MLB)	Não aplicável	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os salários na MLB sobem à medida que a desigualdade de salários dentro das equipas vai aumentando;</li> <li>- As equipas mais fracas podem tornar-se mais competitivas, tornando-se mais eficientes;</li> <li>- Pode existir um aumento na dispersão salarial (por exemplo, com a contratação de um jogador de topo), sem existir um aumento na percentagem de vitórias, uma vez que os jogadores são pagos, tendo em conta o seu desempenho passado.</li> </ul>
Katayama & Nuch (2011)	Jogadores da National Basketball Association (NBA) (2002 a 2005)	Regressões	Dispersão Salarial; Desempenho de Equipa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A dispersão salarial não tem efeito causal no desempenho de equipa;</li> <li>- A dispersão salarial não está relacionada com a percentagem de vitórias da equipa.</li> </ul>	<u>Objetivo</u> Coeficiente de Variação para jogo/equipa	<u>Correlacional</u> Dados da Liga USAToday Patricia Bender differ	Não aplicável	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os jogadores não se importam com os salários dos seus companheiros de equipa;</li> <li>- De acordo com os resultados, parece não existir ligação com nenhuma das teorias existentes;</li> <li>- No basquetebol existe um número reduzido de participantes, pelo que a variável cooperação não tem tanta influência no decorrer da partida;</li> <li>- Se o salário médio entre os jogadores for elevado, existe uma maior probabilidade de a equipa ganhar a partida, uma vez que os salários dos jogadores refletem a sua produtividade;</li> <li>- As equipas apostam em superestrelas, como forma de atrair um maior número de fãs e, consequentemente, maximizar os seus lucros.</li> </ul>

## O Impacto da Dispersão Salarial nas Equipas: Uma Revisão Sistemática

<p><i>Mahy et. al (2016)</i></p>	<p>9.255 Empresas do Setor Privado da Bélgica – Média de 128 Colaboradores por Empresa (1999 a 2006)</p>	<p>Regressões <i>Breusch and Pagan Lagrangian multiplier test Hausman test</i></p>	<p>Dispersão Salarial; Absentismo; Pagamento baseado no Desempenho; Teoria do Torneio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe um impacto positivo e significativo da dispersão salarial no sofrimento psíquico;</li> <li>- O aumento da dispersão salarial leva ao aumento do absentismo por doença;</li> <li>- Contudo, após atingir um certo nível, o aumento da dispersão salarial diminui o absentismo por doença (relação em forma de corcunda);</li> <li>- Uma dispersão salarial mais ampla, sugestiva de mecanismos de pagamento por desempenho, poderá ter efeitos negativos na satisfação do colaborador, levando ao aumento do absentismo por doença;</li> <li>- Existência de um impacto positivo e significativo da dispersão salarial no absentismo, sendo mais intensificado nas empresas que têm um maior número de colaboradores de colarinho azul.</li> </ul>	<p><u>Objetivo</u> Desvio Padrão das residuais das regressões lineares (<i>OLS</i>)</p>	<p><u>Correlacional</u> <u>Questionários:</u> “<i>Structure of earnings survey</i>” “<i>Structure of business survey</i>”</p>	<p>Não aplicável</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É importante salientar as principais causas do absentismo, são elas: os problemas de saúde, condições físicas e <i>stress</i> relacionado com o trabalho;</li> <li>- Segundo a teoria dos torneios, os pagamentos tendo por base o desempenho poderão desencadear um ritmo de trabalho mais rápido e stressante despoletando sentimentos de desânimo;</li> <li>- Segundo a teoria da equidade, a diminuição da dispersão salarial, poderá diminuir o absentismo, contudo também poderá ter o efeito inverso, uma vez que para os trabalhadores mais produtivos poderá ser vista como injusta;</li> <li>- Nas empresas que empregam uma maior parcela de operários, a magnitude da influência da dispersão salarial no absentismo por doença é mais forte;</li> <li>- Tendo em contas as considerações de justiça, a dispersão salarial pode prejudicar o clima no local de trabalho.</li> </ul>
<p><i>Messersmith et. al (2011)</i></p>	<p>2.570 Executivos de 528 Empresas Públicas (1998 a 2002)</p>	<p>Correlações <i>Bernoulli hierarchical linear modelling intercorrelations</i></p>	<p>Dispersão Salarial; Taxa de Rotatividade; Teoria do Torneio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A taxa de rotatividade está negativamente relacionada à percentagem de remuneração e o nível de pagamento;</li> <li>- Quanto maior a dispersão salarial, maior será a taxa de rotatividade;</li> <li>- A entrada recente na <i>TMT</i> foi negativamente associada à taxa de</li> </ul>	<p><u>Objetivo</u> Coeficiente de Gini</p>	<p><u>Correlacional</u> <i>COMPUSTAT Execucomp</i></p>	<p>Não aplicável</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existem várias variáveis moderadoras da relação entre a dispersão salarial e a taxa de rotatividade, nomeadamente o nível de pagamento do mercado, a intensidade do incentivo e a posição de um executivo na estrutura remuneratória da <i>TMT</i>;</li> <li>- O estudo não apoia de forma clara a teoria dos torneios;</li> </ul>

## O Impacto da Dispersão Salarial nas Equipas: Uma Revisão Sistemática

			<p>rotatividade, pelo que existe menor probabilidade de saírem da empresa;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Os executivos que recebem salários inferiores (nível de pagamento mais baixo) têm mais probabilidade de saírem da empresa, face aos executivos que se encontram no topo a estrutura remuneratória;</li> <li>- Os executivos que ganham uma parcela maior da remuneração total têm maior probabilidade de deixar a empresa.</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contudo, a teoria é válida, no que diz respeito à relação entre a classificação de um indivíduo na hierarquia da empresa e sua probabilidade de sair da empresa;</li> <li>- A taxa de rotatividade torna-se inferior nas empresas que pagam salários acima do mercado, uma vez que os executivos terão tendência a manter-se na empresa;</li> <li>- Os colaboradores talentosos que se encontram no topo da estrutura remuneratória encontram mais opções no mercado externo.</li> </ul>	
<p><i>Petrescu &amp; Simmons (2008)</i></p>	<p>1.518 Colaboradores (CERS) + 19.890 Colaboradores (WERS) (2000 a 2001)</p>	<p>Correlações</p>	<p>Dispersão Salarial; Satisfação dos Colaboradores; Teoria da Equidade.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uma estrutura salarial muito dispersa, leva a baixos níveis de satisfação no trabalho;</li> <li>- Os mecanismos de remuneração com base na antiguidade, desempenho ou posição, têm um efeito positivo na satisfação no trabalho;</li> <li>- O pagamento individual relacional com o desempenho individual, aumenta a satisfação dos trabalhadores;</li> <li>- Quando é reconhecido o desempenho individual, a dispersão salarial está associada ao aumento da satisfação dos colaboradores.</li> </ul>	<p><u>Subjetivo</u> Perceções de desigualdade dos colaboradores</p>	<p><u>Correlacional</u> CERS (Policy Studies Institute) WERS</p>	<p>Aplicável</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os colaboradores preferem os sistemas de pagamento com base no desempenho, de maneira a existir diferenciação entre colegas;</li> <li>- O nível de pagamento ou recompensa adicional, diminui a satisfação geral no trabalho;</li> <li>- O estudo concluiu que os sindicatos não adicionam ou reduzem o impacto da dispersão salarial.</li> </ul>

## O Impacto da Dispersão Salarial nas Equipas: Uma Revisão Sistemática

Pfeffer & Langton (1993)	17.000 Professores/Indivíduos em mais de 600 Departamentos Académicos (1969)	Correlações	Dispersão Salarial; Satisfação dos Colaboradores; Produtividade; Desempenho Individual; Cooperação; Teoria da Equidade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A dispersão salarial tem um efeito negativo no desempenho, isto é, quanto maior é a dispersão menor é o desempenho individual;</li> <li>- A dispersão salarial afeta negativamente a produtividade;</li> <li>- Existe maior produtividade na presença de regimes de pagamento baseados no desempenho;</li> <li>- A satisfação está positivamente relacionada com o salário do colaborador;</li> <li>- Maior dispersão salarial, leva a uma menor satisfação por parte dos colaboradores;</li> <li>- A dispersão salarial tem um efeito negativo na cooperação entre colegas;</li> <li>- Em suma, a dispersão salarial tem um efeito negativo nas três variáveis (desempenho, satisfação e cooperação).</li> </ul>	<u>Objetivo</u> Coeficiente de Variação; Coeficiente de Gini.	<u>Correlacional</u> Questionário: "Carnegie Commission's 1969"	Não aplicável	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quando existe pagamento baseado no desempenho, a produtividade aumenta, pois serve como uma base equitativa e justa de alocação;</li> <li>- Os indivíduos com os salários mais baixos ficam menos satisfeitos, quando confrontados;</li> <li>- Os efeitos moderadores (informação, justiça e comprometimento) têm mais influencia para os colaboradores que auferem salários inferiores;</li> <li>- Os colaboradores menos satisfeitos são os que auferem salários inferiores e se inserem em distribuições salariais mais dispersas, por outro lado, nesse mesmo tipo de distribuições, encontram-se os colaboradores mais satisfeitos, pois auferem salários superiores;</li> <li>- Existem vários moderadores do efeito da dispersão salarial e da relação remuneração-desempenho, são eles: o grau de interdependência da tarefa e da tecnologia, os valores, as normas e atitudes daqueles que entram na organização ou cargo e a facilidade de avaliação do trabalho.</li> </ul>
San & Jane (2008)	364 jogadores de 7 Equipas da Chinese Professional Baseball League do Taiwan (1990 a 2000)	Regressões	Dispersão Salarial; Desempenho de Equipa; Produtividade da Equipa; Teoria da Equidade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A dispersão salarial prejudica o trabalho em equipa;</li> <li>- A dispersão salarial tem um efeito negativo no desempenho da equipa.</li> </ul>	<u>Objetivo</u> Herfindahl–Hirschman index (HHI)	<u>Correlacional</u> Dados da Liga	Não aplicável	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As equipas que estão dispostas a pagar uma remuneração total mais elevada têm maior probabilidade de ganhar jogos;</li> <li>- Estão bastante presentes os conceitos de "justiça, moral e coesão" (teoria da equidade), contrariamente à teoria dos torneios.</li> </ul>

## O Impacto da Dispersão Salarial nas Equipes: Uma Revisão Sistemática

<p><i>Shaw et. al (2002)</i></p>	<p>1º Estudo: 379 Condutores de 1072 Empresas da Indústria Transportadora</p> <p>2º Estudo: 141 Membros da <i>American Concrete Pipe Association (ACPA)</i></p>	<p>1ª Estudo: Correlações</p> <p>2ª Estudo: Regressões</p>	<p>Dispersão Salarial; Desempenho Individual; Teoria da Equidade.</p>	<p>1º Estudo: - A dispersão salarial tem um efeito negativo no desempenho individual, independentemente do uso de incentivos individuais; - Nos baixos pontos de dispersão salarial, encontra-se o pior desempenho da força de trabalho; - Existem melhores níveis de desempenho individual quando a dispersão salarial se faz acompanhar de incentivos individuais ou quando nenhum está presente; - Essa relação intensifica-se quando o uso de incentivos individuais é baixo; - A relação é negativa quando os incentivos individuais são altos</p> <p>2º Estudo: - Quando a dispersão salarial é alta, mas o uso de incentivos é reduzido, o desempenho é fraco; - Quando a dispersão salarial e a interdependência são elevadas, o desempenho individual sofre uma diminuição (nº alargado de horas de trabalho por tonelada, maiores acidentes e menor desempenho perçetual).</p>	<p><u>Objetivo</u> 1º Estudo: Diferença entre a remuneração de um novo condutor e a remuneração de um condutor experiente</p> <p>2º Estudo: High minus Low (nível de pagamento mais alto menos o nível de pagamento mais baixo) Coeficiente de Variação Coeficiente de Gini</p>	<p><u>Correlacional</u> 1º Estudo: Questionário Bases de Dados: <i>Blue Book SAFER</i></p> <p>2ª Estudo: <i>The plant survey</i></p>	<p>1º Estudo: Não aplicável</p> <p>2º Estudo: Não aplicável</p>	<p>Conclusões Gerais:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Os colaboradores situados nos níveis mais altos de desempenho ficam incentivados e esforçam-se;</li> <li>- Por outro lado, a dispersão salarial pode inibir a cooperação e a orientação de metas entre os colaboradores/equipa;</li> <li>- A dispersão salarial leva a níveis mais elevados de desempenho, quando acompanhada por sistemas de incentivos individuais e trabalho interdependente;</li> <li>- A compressão salarial é desejável na ausência de sistemas de incentivos individuais e quando o trabalho é interdependente.</li> </ul>
----------------------------------	---	--	---	--	---	--	---	--

## O Impacto da Dispersão Salarial nas Equipes: Uma Revisão Sistemática

<p>Shaw &amp; Gupta (2007)</p>	<p>226 Camionistas de 380 Empresas da Indústria Transportadora</p>	<p>Regressões Correlações</p>	<p>Dispersão Salarial; Taxa de Rotatividade; Pagamento Baseado no Desempenho; Senioridade; Teoria de Equidade.</p>	<p>- A dispersão salarial está negativamente relacionada à taxa de rotatividade dos colaboradores com melhores níveis de desempenho, isto é, quanto maior for a dispersão salarial, menor será a taxa de rotatividade dos mesmos;</p> <p>- Por sua vez, quando existem menos aumentos salariais baseados no bom desempenho, existe uma relação positiva entre a dispersão salarial e a saída de colaboradores com bom desempenho;</p> <p>- Quando existem aumentos salariais baseados em senioridade e a comunicação do sistema aumenta, existe uma relação negativa entre a dispersão salarial e a saída de colaboradores com desempenho médio;</p> <p>- Quando não existem aumentos salariais baseados na senioridade e a comunicação do sistema aumenta, existe uma relação positiva, mas não significativa, entre a dispersão salarial e a saída de colaboradores com desempenho médio;</p> <p>- Quando os aumentos salariais baseados na senioridade são enfatizados</p>	<p><u>Objetivo</u> Coeficiente de Variação</p>	<p><u>Correlacional</u> Questionários: <i>TTS Blue Book of Trucking Companies (Blue Book)</i></p>	<p>Não aplicável</p>	<p>- Os colaboradores poderão retirar as suas próprias ilações na falta de comunicação do sistema de pagamento;</p> <p>- Os sistemas de pagamento baseados no desempenho e na antiguidade são bases justificativas para a existência de dispersão salarial;</p> <p>- Na presença de um sistema de pagamento com base no desempenho, os colaboradores com menor desempenho têm desvantagem, pelo que têm menos oportunidades no mercado de trabalho, tornando os seus padrões de saída menos previsíveis;</p> <p>- Para que as práticas de Gestão de Recursos Humanos tenham os efeitos pretendidos, é necessário que seja feita uma comunicação clara e explícita, uma vez que é importante que os colaboradores tenham uma compreensão abrangente da dinâmica do sistema de pagamento;</p> <p>- A dispersão salarial com base no desempenho ajuda a empresa a reter os colaboradores com melhores desempenhos;</p> <p>- Por outro lado, para reter os colaboradores com desempenhos médios, tem por base o pagamento apoiado na antiguidade.</p>
--------------------------------	--	-------------------------------	--	---	--	---	----------------------	---



## O Impacto da Dispersão Salarial nas Equipas: Uma Revisão Sistemática

			<p>e a comunicação do sistema de pagamento é alta, existe uma relação negativa entre a dispersão salarial e a saída de colaboradores com desempenho médio;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quando a dispersão salarial é elevada com pagamentos com base na antiguidade dos colaboradores, a retenção de desempenhos médios sofre uma diminuição;</li> <li>- Este efeito é atenuado, quando a diferença salarial com base na antiguidade é reduzida.</li> </ul>					
<p><i>Simmons &amp; Berri (2011)</i></p>	<p>Equipas da <i>National Basketball Association (NBA)</i> (1987 a 2007)</p>	<p>Regressões</p>	<p>Dispersão Salarial; Desempenho Individual; Teoria do Torneio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O aumento da produtividade diminuí as oportunidades e a produtividade dos outros;</li> <li>- A dispersão salarial justificada afeta positivamente o desempenho individual.</li> </ul>	<p><u>Objetivo</u> Coeficiente de Gini</p>	<p><u>Correlacional</u> Dados da Liga</p>	<p>Não aplicável</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A dispersão salarial envolve um pequeno número de jogadores <i>superstars</i> (“<i>princes</i>”) e um grande número de jogadores com desempenhos médios (“<i>paupers</i>”);</li> <li>- Os jogadores que estão presentes em mais partidas apresentam níveis de desempenho mais elevados;</li> <li>- Um jogador aceita que existam diferenças nos salários se perceberem que existem colegas melhores;</li> <li>- Para além disso, quando o jogador percebe que seus colegas são melhores, ele irá consequentemente melhorar o seu desempenho;</li> <li>- Comparando as equipas com estruturas salariais dispersas e as equipas com estruturas salariais compactas, as equipas com maior dispersão apresentam níveis de desempenho superiores.</li> </ul>

## O Impacto da Dispersão Salarial nas Equipas: Uma Revisão Sistemática

<p>Tao et. al (2016)</p>	<p>84 equipas da Major League Baseball</p>	<p>Regressões</p>	<p>Dispersão Salarial, Desempenho de Equipa, Teoria da Equidade, Teoria do Torneio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A dispersão salarial é negativa e significativa, quando o nível de pagamento da equipa é incluído como uma variável de controlo;</li> <li>- Por sua vez, a relação não é significativa, quando o nível de pagamento é substituído pelas posições relativas no pagamento da equipa;</li> <li>- Existe um aumento do desempenho de equipa, devido à presença de superestrelas, bem como a qualidade dos <i>managers</i>;</li> <li>- Maior dispersão salarial está negativamente relacionada ao desempenho da equipa (teoria da equidade);</li> <li>- A relação entre dispersão salarial e desempenho da equipa é mais fraca, comparativamente à relação existente entre a posição relativa da estrutura de pagamento e o desempenho da equipa.</li> </ul>	<p><u>Objetivo</u> Coeficiente de Gini; <i>Herfindahl-Hirschman index (HHI)</i>.</p>	<p><u>Correlacional</u> <i>Sean Lahman's baseball database</i> <i>Official website of each MLB team</i> <i>Metropolitan Statistical Area's (MSA)</i> <i>Texas A&amp;M University's Real Estate Center website</i> <i>Census Metropolitan Area's (CMA)</i></p>	<p>Não aplicável</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As equipas com níveis de pagamento mais elevados têm mais capacidade de integrar atletas mais competitivos (as chamadas “superestrelas”), pelo que consequentemente, terão mais probabilidades de vencer as partidas;</li> <li>- Uma equipa poderá apresentar um nível muito elevado de dispersão salarial, devido à presença de “superestrelas” com salários muito elevados e/ou poucos jogadores talentosos;</li> <li>- Ainda assim, as equipas que têm uma dispersão salarial muito acentuada, devido à existência de jogadores a receberem um valor muito elevado, têm uma menor probabilidade de vencerem jogos, uma vez que o número de superestrelas não é suficiente para competir com equipas caracterizadas por um número superior deste tipo de jogadores;</li> <li>- A relação negativa existente entre a dispersão salarial e o desempenho de equipa, poderá ser justificada pelos baixos desempenhos das superestrelas ou pelas suas ausências devido a lesões;</li> <li>- As equipas que criam essas disparidades entre jogadores têm maior probabilidade de criar sentimentos de desarmonia, prejudicando o desempenho da equipa, ao invés de fomentar o esforço do jogador para alcançar um melhor desempenho de equipa;</li> </ul>
--------------------------	--	-------------------	--	--	--	---	----------------------	---

## O Impacto da Dispersão Salarial nas Equipas: Uma Revisão Sistemática

							- A fraca relação entre as variáveis de dispersão e o desempenho da equipa poderá ser explicada, tendo em conta dois fatores: baixo custo de monitorização dos desempenhos individuais e a posição no nível de pagamento.	
<i>Torre et. al (2014)</i>	Mais de 400 Jogadores das Equipas de Futebol Italiano da Serie A (2008 a 2010)	Regressões	Dispersão Salarial; Desempenho Individual; Nível de Pagamento; Teoria dos Torneios.	- O nível de pagamento está positivamente relacionado com o desempenho individual; - O pagamento absoluto afeta positivamente o desempenho individual; - A dispersão salarial está positivamente relacionada com o desempenho individual; - A dispersão salarial pode incentivar os jogadores a melhorarem o seu desempenho, independentemente do seu nível de pagamento (posições mais altas/baixas da estrutura remunerativa).	<u>Objetivo</u> Coeficiente de Variação	<u>Correlacional</u> Jornal: <i>La Gazzetta dello Sport</i>	Não aplicável	- A relação entre os níveis de pagamento e o desempenho individual torna-se mais acentuada nas equipas com uma dispersão salarial reduzida; - Em equipas caracterizadas por pagamentos muito elevados, as comparações com os colegas diretos, permitem chegar a conclusões mais concisas sobre as reações relativas às políticas remunerativas; - As previsões da teoria da equidade não são suficientes para explicar os processos pelos quais as estruturas de remuneração afetam o desempenho individual.