

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **Relação entre a dispersão salarial percebida e o desempenho dos colaboradores no local de trabalho e com o compromisso para com a organização**

Inês Figueiredo Estrela

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientador:

Professor Doutor Henrique Manuel Caetano Duarte, Professor Associado  
(com Agregação)

Iscte Business School, Departamento de Recursos Humanos e  
Comportamento Organizacional

Julho, 2023





BUSINESS  
SCHOOL

---

Departamento de Recursos Humano e Comportamento Organizacional

**Relação entre a dispersão salarial percebida e o desempenho dos colaboradores no local de trabalho e com o compromisso para com a organização**

Inês Figueiredo Estrela

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientador:

Professor Doutor Henrique Manuel Caetano Duarte, Professor Associado  
(com Agregação)

Iscte Business School, Departamento de Recursos Humanos e  
Comportamento Organizacional

Julho, 2023



## **Agradecimentos**

É com muito sacrifício e trabalho que concluo esta dissertação, que marca, assim, o fim do meu percurso acadêmico. Representa uma conquista que sem o apoio de todos, que estiverem presentes ao longo deste percurso, não teria sido possível concluir.

Ao Professor Henrique Duarte, pela paciência, disponibilidade, orientação e ajuda que me deu ao longo deste trabalho.

À minha família, que sempre me apoiou e acreditaram nas minhas capacidades, tornando este percurso possível.

Aos meus amigos, por todo o apoio, motivação e companheirismo ao longo destes anos. Em especial à Mariana, por ser a minha melhor amiga sempre presente em tudo.

À Madalena, a minha companheira de todos os dias nesta jornada, que se tornou uma amiga para a vida. Ao Dileo, que acreditou sempre em nós e me ensinou como não fazer a tese, ao ficar mais um ano a fazer connosco. Sem vocês este processo ainda teria sido mais difícil.

Ao Telmo, a quem um obrigado não chega por toda a paciência e amor, por ser incansável e fazer-me acreditar até ao fim que eu era capaz. Sem ti dificilmente conseguiria chegar até aqui.

A todos, um obrigada!



## Resumo

A dispersão salarial tem sido objeto de debate na literatura de remuneração, visto que a sua distribuição é fundamental para a organização, o que determina o comportamento dos trabalhadores (Bloom & Michel, 2002). Esta apresenta uma complexidade de estudo, o que torna relevante a sua investigação (Downes & Choi, 2014). Surge, assim, uma questão relevante: De que forma a dispersão salarial influencia os comportamentos dos trabalhadores?

Esta investigação pretende analisar o papel que a dispersão salarial percebida exerce no desempenho dos colaboradores e no compromisso para com a organização. Também, pretende verificar o papel mediador da percepção de justiça e o papel moderador da percepção de transparência nestas relações. Adicionalmente, estudamos a percepção da transparência como causa do desempenho e do compromisso, tendo como mediadora a percepção de justiça. Para a análise dos dados, efetuou-se uma recolha através de um questionário *online*, obtendo-se uma amostra de 167 indivíduos.

Os resultados demonstraram que a percepção de maiores níveis de dispersão salarial levam a um aumento do sentimento de injustiça pelos trabalhadores. Ao nível do desempenho, não foi possível encontrar nenhuma relação significativa para os dados recolhidos. Acerca do compromisso, este apresenta uma relação negativa significativa com a dispersão salarial, sendo que o mesmo acontece quando mediada pela percepção de justiça. Verificou-se que não existe um efeito de moderação da percepção de transparência nas relações estudadas. Dentro da percepção da transparência, pode-se concluir que a transparência relativa ao próprio tem relações significativas com as restantes variáveis, ao contrário da relativa aos outros.

Palavras-Chave: Dispersão Salarial, Desempenho, Compromisso, Justiça, Transparência

JEL Classification System: J31 - Wage Level and Structure, Wage Differentials; M52 - Compensation and Compensation Methods and Their Effects





## **Abstract**

Pay dispersion has been the subject of debate in the remuneration literature once this distribution is fundamental to the organization, as it influences the workers' behaviour (Bloom & Michel, 2002). The study of this theme is complex, whereby it makes this investigation relevant (Downes & Choi, 2014). Therefore, a significant question arises: How does pay dispersion influence workers' behaviours?

This research aims to analyse the role of perceived pay dispersion in employees' performance and commitment to the organization. Additionally, it intends to verify the mediating role of perception of fairness and the moderating role of transparency perception in these relationships. Furthermore, the perception of transparency was studied as result of performance and commitment, with the perception of justice as a mediator. The data analysis was conducted through an online questionnaire, with a sample of 167 individuals.

The results showed that the perception of higher levels of pay dispersion leads to an increased sense of unfairness among employees. Regarding performance, no significant relationship was found in the collected data. However, a significant negative relationship was revealed between commitment and pay dispersion as it appeared when mediated by the perception of fairness. The study found no moderating effect of the perception of transparency in the studied relationships. Within the perception of transparency, it can be concluded that the transparency regarding oneself has significant relationships with other variables, unlike transparency regarding others.

**Keywords:** Pay Dispersion, Performance, Commitment, Justice, Transparency

**JEL Classification System:** J31 - Wage Level and Structure, Wage Differentials; M52 - Compensation and Compensation Methods and Their Effects



# Índice

<b>Resumo</b> .....	<b>i</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>iii</b>
<b>Capítulo 1 – Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo 2 – Revisão de Literatura</b> .....	<b>3</b>
2.1 Contextualização .....	3
2.2 Dispersão salarial percebida.....	3
2.3 Desempenho .....	7
2.4 Compromisso.....	10
2.5 Percepção de Justiça Organizacional .....	14
2.6 Transparência.....	18
<b>Capítulo 3 – Metodologia</b> .....	<b>23</b>
3.1 Método utilizado.....	23
3.2 Operacionalização das variáveis .....	23
3.2.1 Variável “Dispersão salarial percebida” .....	24
3.2.2 Variável “Desempenho percebido” .....	24
3.2.3 Variável “Compromisso” .....	25
3.2.4 Variável “Percepção de Justiça Organizacional” .....	26
3.2.5 Variável “Percepção de Transparência” .....	26
3.3 Caracterização da Amostra.....	27
<b>Capítulo 4 – Análise de Resultados e Discussão</b> .....	<b>29</b>
<b>Capítulo 5 – Conclusão</b> .....	<b>37</b>
<b>Capítulo 6 – Referências Bibliográficas</b> .....	<b>40</b>
<b>Capítulo 7 – Anexos</b> .....	<b>47</b>

## Índice de Figuras

Figura 1 - Representação gráfica das hipóteses do Modelo 1 .....	22
Figura 2 - Representação gráfica das hipóteses do Modelo 2 .....	22

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Mapa de Correlações.....	29
Tabela 2 - Regressões Lineares para a Variável Desempenho Percebido.....	34
Tabela 3 - Regressões Lineares para a Variável Compromisso .....	35
Tabela 4 - Regressões Lineares para a Variável Percepção de Justiça.....	36
Tabela 5 - Análise fatorial da Dispersão Salarial Percebida.....	54
Tabela 6 - Análise fatorial do Desempenho Percebido.....	55
Tabela 7 - Análise fatorial do Compromisso .....	56
Tabela 8 - Análise fatorial da Percepção de Justiça Organizacional .....	57
Tabela 9 - Análise fatorial da Transparência .....	57

## Índice de Anexos

<b>Anexo A</b> – Questionário.....	47
<b>Anexo B</b> - Análise fatorial das variáveis em estudo.....	54
<b>Anexo C</b> - Estatística Descritiva do Sexo.....	58
<b>Anexo D</b> - Estatística Descritiva da Idade .....	58
<b>Anexo E</b> - Estatística Descritiva do Setor da Empresa .....	59
<b>Anexo F</b> - Estatística Descritiva do Número de trabalhadores na organização .....	59
<b>Anexo G</b> - Estatística Descritiva da Antiguidade na organização .....	60
<b>Anexo H</b> - Estatística Descritiva da Supervisão sobre os outros .....	60
<b>Anexo I</b> - Estatística Descritiva do Rendimento médio anual bruto próprio .....	61

## Capítulo 1 – Introdução

A remuneração trata-se da recompensa mais frequente dada pela organização aos trabalhadores (Day, 2011), o que torna a sua distribuição fundamental numa organização, sendo um determinante crítico para os comportamentos dos colaboradores, como o compromisso organizacional e o desempenho no trabalho (Bloom & Michel, 2002). Contudo, para que as recompensas sejam eficazes, estas necessitam de ser vistas como justas, logo deve existir uma abertura das informações sobre como os sistemas de remuneração funcionam (Njanja et al., 2013).

Os sistemas de remuneração são cruciais para uma organização, visto que são uma das estratégias utilizadas para atrair e reter trabalhadores adequados, bem como facilitar a melhoria do seu desempenho (Njanja et al., 2013). Assim, a gestão de remunerações, segundo Armstrong e Murlis (2015), significa desenvolver e aplicar políticas e práticas de remuneração que visem alcançar os objetivos organizacionais, entre eles, ajudar a motivar os colaboradores e a conquistar o seu compromisso e empenho.

Através da definição dos sistemas de remuneração, surgem as disparidades na atribuição dos salários dos colaboradores, conhecidas como dispersão salarial (Bloom & Michel, 2002). Por esse motivo, é importante compreender o impacto dessas desigualdades no comportamento dos trabalhadores (Day, 2011).

A relação da dispersão salarial com o desempenho apresenta uma complexidade de estudo (Downes & Choi, 2014), não tendo sido possível ainda estabelecer uma relação convicta (Gupta et al., 2012), visto que a dispersão salarial pode advir de diversos mecanismos em diferentes níveis do sistema e perspetivas (Downes & Choi, 2014), criando ambiguidade nas descobertas empíricas sobre o efeito da mesma no desempenho individual (Gerhart & Rynes, 2003; Trevor, Reilly, & Gerhart, 2012 citado por Downes & Choi, 2014). Assim, segundo Downes e Choi (2014), é necessário desenvolver um estudo mais abrangente sobre a relação entre a dispersão salarial percebida e o desempenho para compreender melhor os efeitos nos indivíduos, uma vez que se trata de uma arma estratégica na política dos recursos humanos, que pode ter grandes implicações na motivação e no desempenho, a fim de integrar as descobertas desta relação e superar o grande desafio que é a sua compreensão.

No que diz respeito à relação da dispersão salarial com o compromisso para com a organização, esta ainda não foi estabelecida de forma direta, tendo tido pouco enfoque na literatura. Contudo, o estudo da dispersão salarial teve em conta o compromisso, onde este foi

estudado como variável mediadora (Pfeffer & Langton, 1993). Apesar da pouca investigação sobre a relação, ao longo dos tempos o compromisso tem sido relacionado com a equidade salarial percebida (Holly Buttner & Lowe, 2017), o que demonstra a pertinência no estudo de uma relação direta.

Deste modo, surge o principal objetivo do presente estudo compreender como a dispersão salarial percebida pode influenciar tanto no desempenho dos colaboradores nas suas funções como no seu compromisso para com a organização.

De maneira a explicar com maior precisão os efeitos destas relações nas organizações, é necessário continuar a aperfeiçoar a capacidade de medição e de moderação da relação, visto que deve ser tido em conta que a dispersão pode ser percebida de diferentes formas pelos indivíduos consoante o impacto das variáveis, sendo, conforme Shaw (2014), uma lacuna significativa no estudo dos mecanismos mediadores entre as relações.

Assim, o objetivo específico nesta investigação é compreender qual o impacto que a variável mediadora, a percepção de justiça, e a variável moderadora, a percepção de transparência da política de remunerações, têm nas relações descritas.

Como segundo modelo de análise deste estudo, pretende-se compreender como a percepção de transparência tem impacto direto no desempenho e no compromisso, e o impacto da mediação da percepção de justiça nessas relações.

De forma a compreender a natureza da relação entre a dispersão salarial e as variáveis mencionadas, este estudo visa, primeiramente, abordar teoricamente o tema, observando as informações já estudadas sobre o mesmo (Capítulo II). Em seguida, definir o método, a operacionalização das variáveis e a caracterização da amostra em estudo (Capítulo III), prosseguindo para a análise estatística dos resultados, de modo a validar as hipóteses propostas nesta investigação (Capítulo IV) e, por fim, apresentar as conclusões retiradas do tema em questão (Capítulo V).

## **Capítulo 2 – Revisão de Literatura**

### **2.1 Contextualização**

Para os trabalhadores, a remuneração é considerada um importante fator de trabalho, sendo a principal recompensa que os mesmos recebem pelo trabalho realizado, o que pode ser visto como uma conquista, uma forma de reconhecimento, um motivador ou uma recompensa pelo seu desempenho (Bloom & Michel, 2002; Marasi & Bennett, 2016). Por este motivo, a remuneração influencia o comportamento dos colaboradores, que, por sua vez, afeta a eficácia organizacional (Marasi & Bennett, 2016).

É pertinente existir uma estrutura remunerativa bem definida, uma vez que esta é o sistema de gestão de recursos humanos mais significativo para uma estratégia eficaz por parte da organização, tendo em conta os elevados custos que tem (Shaw et al., 2002). Conforme Armstrong e Murlis (2015), a estrutura remunerativa refere-se à elaboração e aplicação de estratégias e políticas, ou, por outras palavras, as decisões sobre a distribuição relativa da remuneração (Bloom & Michel, 2002), de forma que os indivíduos sejam remunerados de maneira justa e equitativa (Armstrong & Murlis, 2015). Para a definição das remunerações, é necessário ter em conta os princípios orientadores da justiça, equidade e transparência (Armstrong & Murlis, 2015). Através da estratégia salarial adotada, a empresa procura atrair e reter os melhores, motivando os trabalhadores a alcançar um desempenho superior (Kepes et al., 2009).

Assim, a distribuição das remunerações dentro de uma organização é fundamental para a determinação dos comportamentos e atitudes dos colaboradores, como a satisfação no trabalho, o compromisso organizacional e o desempenho no trabalho (Bloom & Michel, 2002).

### **2.2 Dispersão salarial percebida**

Ao formular as políticas de remuneração dentro de uma organização, as decisões sobre a dispersão salarial estão entre as mais importantes pela sua influência nos trabalhadores (Bloom & Michel, 2002). Em função da sua relevância nas empresas, a literatura da remuneração tem tido como objeto de debate a dispersão salarial, realizando constantes investigações sobre a mesma e as suas consequências (Downes & Choi, 2014; Shaw, 2014). Contudo, apesar dos avanços, a literatura sobre a mesma permanece num estágio inicial (Shaw, 2015), não tendo

ainda evidências de pesquisa consistentes sobre os efeitos da dispersão salarial (Downes & Choi, 2014). Segundo Gupta e Shaw (2014), são os fatores em que se baseia a dispersão, por exemplo, o desempenho, a antiguidade, a comunicação adequada de informações salariais aos funcionários e as estruturas do local de trabalho, que determinam se a dispersão salarial é benéfica ou prejudicial.

A dispersão salarial, segundo Bloom e Michel (2002), define-se como a diferença/desigualdade criada na atribuição da remuneração aos colaboradores pela estrutura remunerativa de uma determinada organização, sendo que varia consoante a responsabilidade do trabalho, capital humano e desempenho individual (Bloom, 1999). Esta dispersão nos níveis de remuneração pode ser entre indivíduos dentro dos mesmos cargos ou níveis organizacionais e/ou entre cargos ou níveis organizacionais (Shaw et al., 2002). Desta forma, dentro deste conceito é possível dividir em dois tipos, horizontal e vertical. O primeiro ocorre quando existem diferenças nos salários recebidos entre indivíduos que se encontram no mesmo escalão/nível hierárquico da empresa ou que desempenham as mesmas funções ou semelhantes. Por outro lado, o segundo acontece quando as dispersões são entre os diversos níveis organizacionais (Shaw et al., 2002; Shaw, 2014, 2015).

A estrutura remunerativa adotada afeta os comportamentos e as atitudes dos trabalhadores (Bloom, 1999; Bloom & Michel, 2002; Downes & Choi, 2014), o que acontece não só devido à recompensa recebida pelo trabalhador, mas também através da comparação com as recompensas de outras pessoas, porque a distribuição de recompensas sinaliza a qualidade do desempenho relativo ao indivíduo, assim como o seu valor e *status* organizacional (Bloom & Michel, 2002). Assim, o contexto organizacional pode ser relevante para compreender se as organizações criam estruturas de remunerações dispersas ou compactas e quando a dispersão pode ser vantajosa (Bloom & Michel, 2002).

Para explicar como os efeitos da dispersão salarial ocorrem, surgem diversas teorias com diversas perspectivas, dando destaque a três delas, as mais aplicadas a este conceito: a teoria dos torneios, a teoria da equidade e a teoria da expectativa.

Relativamente à teoria do torneio, esta surgiu no estudo de Lazear e Rosen (1981), na qual o torneio consiste num grupo de trabalhadores que competem entre si para “ganhar” um lugar no nível superior da hierarquia organizacional e remuneração, no qual necessitam de colocar um esforço extra para atingir o prémio, sendo visível que se concentra mais nas variações salariais ascendentes, ou seja, dispersão salarial vertical (Gupta et al., 2012; Shaw, 2015). Normalmente, esta competição afeta o esforço e o desempenho realizado (Kepes et al., 2009; Gupta et al., 2012; Shaw, 2014), o que leva a ser uma forma de promoção utilizada para motivar



os trabalhadores (Becker & Huselid, 1992; Lazear, 1999) através do salário superior ao recebido no momento e promoções mais altas (Gupta et al., 2012; Shaw, 2015). Quando a competição se intensifica e as oportunidades de promoção se tornam mais raras, as diferenças salariais exponenciais são ditas como necessárias para motivar os funcionários (Shaw, 2015), o que leva à maior probabilidade dos funcionários se envolverem em comportamentos que os façam atingir o prémio (Kepes et al., 2009), uma vez que uma recompensa maior ao vencer, aumenta o esforço que cada um irá colocar para alcançar essa promoção (Downes & Choi, 2014; Shaw, 2014).

Além disso, a ampla dispersão criará uma classificação da força de trabalho, onde os vencedores permanecem na organização e os perdedores se selecionam por iniciativa própria para fora da organização, acabando por atrair os melhores candidatos devido aos elevados níveis médios de desempenho, visto que estes indivíduos de fora do torneio acabam a ser estimulados a participar (Lazear, 1999; Bloom & Michel, 2002; Shaw, 2014).

Pela teoria do torneio, é possível concluir que uma maior variabilidade de remunerações, ou seja, uma maior dispersão salarial, gera uma maior motivação, o que acaba por induzir níveis superiores de desempenho individual, resultando assim numa associação positiva entre a dispersão salarial e o desempenho no trabalho (Bloom & Michel, 2002; Trevor & Wazeter, 2006; Kepes et al., 2009; Shaw, 2014; Downes & Choi, 2014). Apesar de toda a relação que a teoria tem na dispersão, esta ainda não foi totalmente testada na pesquisa de distribuição de remuneração (Downes & Choi, 2014).

No que diz respeito à teoria da equidade, no contexto organizacional, esta é invocada para explicar as reações dos indivíduos às variações salariais, como é o caso da dispersão salarial (Gupta et al., 2012). A teoria, desenvolvida por Adams (1965), defende que a satisfação com a remuneração recebida está relacionada com a perceção de igualdade entre proporção pessoal dos *inputs* (esforço, desempenho, habilidade) com os *outcomes* (por exemplo, remuneração) comparada com o rácio obtido pelos restantes colaboradores (Jesus & Rowe, 2014; Downes & Choi, 2014; Armstrong & Murlis, 2015).

Para os trabalhadores, segundo esta teoria, os recursos e as recompensas só são consideradas justas quando são proporcionais, assim quando há diferenças de remuneração significa que há diferenças nos resultados, apesar dos *inputs* serem percebidos como equivalentes, desenvolvendo-se um sentimento de desigualdade (Gupta et al., 2012; Jesus & Rowe, 2014), de maneira que exista equidade salarial e não igualdade salarial (Trevor et al., 2012). Além disso, quando compreendem que foram mal pagos injustamente, reagem de modo negativo, por exemplo, reduzindo o esforço aplicado (Kepes et al., 2009; Gupta et al., 2012; Shaw, 2014). A teoria da equidade trata-se, então, de uma teoria percetiva, uma vez que está

relacionada com a percepção que os trabalhadores têm dos *inputs* e dos resultados, não dos reais, que se torna difícil determinar com precisão (Gupta et al., 2012).

Especificamente, na teoria da equidade prevê-se que quando aplicada à dispersão salarial irá afetar o desempenho, assim como, por meio das percepções, as atitudes e comportamentos de cada um (Downes & Choi, 2014). Por um lado, fundamenta a expectativa que a dispersão salarial resultará num melhor desempenho, na medida em que os resultados correspondem aos níveis de entrada (Shaw, 2014). Por outro lado, se as diferenças se tornam maiores, alguns indivíduos irão perceber a desigualdade, o que acaba por ter impacto negativo na motivação, na satisfação e no desempenho (Trevor et al., 2012; Downes & Choi, 2014).

No que concerne à teoria da expectativa de Vroom (1964), esta argumenta que as diferenças salariais determinam a motivação do colaborador em três fatores: a valência, isto é, valorização e atratividade dos resultados; expectativa esforço-para-desempenho, que maior esforço leva ao desempenho; e instrumentalidade, ou seja, expectativa desempenho-para-resultado, um nível mais alto de desempenho atingirá a um nível mais alto de resultados (Gupta et al., 2012; Downes & Choi, 2014). A teoria sugere que os indivíduos serão motivados a realizar o esforço, visto que se estes desejam um resultado como a alta remuneração, acreditam que podem atingir os níveis de desempenho necessários, sendo que estes levarão ao resultado desejado (Gupta et al., 2012), assim a expectativa esforço-desempenho apresenta um papel importante (Shaw, 2014). Contudo, se a valência das recompensas atingir um limite máximo, qualquer redução na instrumentalidade diminuirá a motivação dos funcionários (Shaw, 2015). Esta teoria tem sido estendida para aplicações a nível organizacional, mas pode ser duvidoso, visto que se trata da aplicação de uma teoria de motivação pessoal a testes interorganizacionais de prática de pagamentos (Shaw, 2015).

Além disso, segundo Gupta et al. (2012), a teoria da expectativa tem considerações implícitas necessárias a ter em conta, como: tratar-se de uma teoria perceptiva; que não é apenas uma variação salarial, mas sim uma variação contingente ao desempenho, que promove os níveis elevados do mesmo; as diferenças salariais entre funcionários que ocupam o mesmo cargo têm maior probabilidade de se dever ao desempenho do que as diferenças salariais entre pessoas com funções diferentes; e a teoria pode ser usada para explicar outros comportamentos além do desempenho, como promoção.

Quando relacionada com a dispersão salarial, a teoria tem duas implicações, que maiores remunerações resultarão num maior impacto na motivação por meio da valência aumentada e que relações mais próximas entre remuneração e desempenho resultarão em maior motivação por meio de maior instrumentalidade (Downes & Choi, 2014). De acordo com Kepes et al.

(2009), a teoria da expectativa implica que quanto maior a faixa salarial, mais impacto terão os efeitos potenciais de desempenho. Contudo, os indivíduos podem reagir negativamente à dispersão salarial, porque as diferenças salariais não são suficientemente desejáveis ou porque têm pouca probabilidade de obter aumentos salariais, como na ausência de práticas de pagamento por desempenho (Shaw, 2015).

Para o estudo da dispersão salarial, muitos autores utilizam moderadores (Downes & Choi, 2014), e devem ser, efetivamente, utilizados moderadores táticos, visto que são um elemento eficaz para implementação da estratégia (Shaw et al., 2002).

Na literatura da dispersão salarial, existem diversas formas para medir a mesma, mas estas estão dependentes dos dados disponíveis das remunerações. Assim, nesta investigação em concreto, será tida em conta a perceção dos colaboradores sobre a dispersão salarial dentro da organização.

### **2.3 Desempenho**

O desempenho no trabalho é um dos tópicos mais estudados, de forma ampla, na literatura das áreas de comportamento organizacional e gestão de recursos humanos (Bommer et al., 1995). Em específico, sobre o desempenho individual, têm sido realizados inúmeros estudos (Koopmans et al., 2011), uma vez que “sem o desempenho individual do trabalhador, não há um desempenho de equipa, não há um desempenho organizacional, não há um desempenho do setor económico, não há PIB” (Campbell & Wiernik, 2015, p.48), assim é visível que o desempenho influencia diretamente o alcance dos objetivos das organizações (Campbell & Wiernik, 2015).

Ao longo do tempo, muitas definições de desempenho foram propostas, uma vez que se trata de um conceito abstrato e latente (Viswesvaran & Ones, 2000; Koopmans et al., 2011). Habitualmente, assume-se que o que constitui o desempenho individual no trabalho difere de função para função (Koopmans et al., 2011). A definição mais utilizada de desempenho no trabalho é a de Campbell (1990), que a definiu como as ações ou os comportamentos dos trabalhadores que são relevantes para os objetivos da organização. Com esta definição, existem três noções que a acompanham: o desempenho no trabalho é multidimensional; o desempenho no trabalho concentra-se nos comportamentos e não em resultados, sendo que não devem ser apontados como tal; e o desempenho no trabalho deve ter em conta apenas os comportamentos pertinentes para os objetivos organizacionais (Campbell, 1990; Campbell & Wiernik, 2015; Koopmans et al., 2011, 2012, 2016). Também existem outras definições que incluem resultados

na mesma, visto que pode ser difícil distinguir comportamento de resultado, como é o caso de (Viswesvaran & Ones, 2000).

Os primeiros a definir o desempenho individual de trabalho, especificando dimensões do desempenho do trabalho, foram Murphy (1989) e Campbell (1990). Segundo Murphy (1989) (citado por Koopmans et al., 2011), o desempenho no trabalho pode ser dividido em quatro dimensões: comportamentos de tarefa, comportamentos interpessoais, comportamentos de inatividade e comportamentos destrutivos/perigosos. Por outro lado, Campbell (1990) sugeriu oito dimensões de desempenho de trabalho: proficiência em tarefas específicas do trabalho, proficiência em tarefas não específicas do trabalho, comunicação escritas e orais, demonstração de esforço, manutenção da disciplina pessoal, facilitar o desempenho dos colegas e da equipa, supervisão e gerenciamento e administração. Já, Viswesvaran (1993) (citado por (Koopmans et al., 2011) desenvolveu dez dimensões de desempenho individual no trabalho: produtividade, qualidade do trabalho, conhecimento do trabalho, competência de comunicação, esforço, liderança, competência administrativa, competência interpessoal, cumprimento e aceitação de autoridade.

Todo o domínio do desempenho do trabalho, de acordo Borman e Motowidlo (1993), é englobado em duas dimensões abrangentes: o desempenho da tarefa e o desempenho contextual. A primeira é definida como “a proficiência com que os ocupantes de cargo executam as atividades que são formalmente reconhecidas como partes das suas funções” (Borman & Motowidlo, 1993, p.73) e a segunda como “comportamentos que suportam o ambiente organizacional, social e psicológico no qual o núcleo técnico deve funcionar” (Koopmans et al., 2011, p.858).

Com o estudo de Viswesvaran & Ones (2000), os modelos de desempenho no trabalho passaram a ser agrupados em três grandes dimensões, que podem ser aplicadas a todas as funções: desempenho da tarefa, comportamento de cidadania organizacional e comportamentos contraproducentes (Viswesvaran & Ones, 2000; Koopmans et al., 2011, 2016). O desempenho da tarefa é “a proficiência com que os ocupantes de cargo executam as atividades que são formalmente reconhecidas como partes das suas funções” (Borman & Motowidlo, 1993, p.73), ou seja, envolve a realização de deveres e tarefas especificados na descrição de funções (Viswesvaran & Ones, 2000). Os comportamentos utilizados para descrever esta dimensão do desempenho incluem a quantidade e qualidade do trabalho, habilidade e conhecimento do trabalho (Koopmans et al., 2012). O comportamento da cidadania organizacional é “comportamento individual que é discricionário/extra-papel, não direta ou explicitamente reconhecido pelo sistema de recompensa formal, e que no agregado promove o funcionamento

eficaz da organização” (Viswesvaran & Ones, 2000, p.281), conceito introduzido pela primeira vez por Organ (1988). Dentro desta dimensão, faz parte comportamentos como o altruísmo, a cortesia, espírito de equipa, virtude cívica e conscienciosidade (Viswesvaran & Ones, 2000). O comportamento contraproducente é “comportamento voluntário que viola normas organizacionais significativas e, ao fazê-lo, ameaça o bem-estar de uma organização, dos seus membros ou de ambos” (Robinson & Bennett, 1995, p.556), ou seja, comportamentos com valor negativo para a eficácia organizacional, como, por exemplo, absentismo, danos à propriedade, violência no trabalho, abuso de substâncias e roubo (Koopmans et al., 2011; Viswesvaran & Ones, 2000).

É importante distinguir o desempenho dos seus determinantes/variáveis causais e dos resultados/indicadores do mesmo. As variáveis causais determinam ou preveem o nível do desempenho, o que inclui, por exemplo, características individuais (como personalidade, habilidades e conhecimentos, estado motivacional) e características da situação atual (por exemplo, recompensa, conhecimento específico da função, habilidade e comportamento de escolha em relação à direção), enquanto os resultados são o reflexo do desempenho, como é o caso da qualidade do trabalho (Koopmans et al., 2011; Campbell & Wiernik, 2015).

A remuneração trata-se, então, de um determinante para o desempenho individual dos trabalhadores, sendo que dentro da remuneração é de salientar a dispersão salarial e a sua relação com o desempenho dos trabalhadores. É relevante estudar a relação da dispersão salarial com o desempenho, uma vez que, na literatura, esta ainda não foi bem definida por ser considerada complexa (Gupta et al., 2012; Shaw, 2014).

As teorias referidas no estudo da dispersão salarial podem ser utilizadas para fundamentar a relação entre a mesma com o desempenho. Tanto a teoria do torneio como a teoria da equidade preveem que uma maior dispersão de pagamento estará associada a um desempenho superior (Shaw, 2014), assim como a teoria da expectativa, que terá um impacto na motivação e, por consequência, no desempenho, apesar de, neste caso, a relação poder ser positiva ou negativa (Downes & Choi, 2014; Shaw, 2015).

Além disso, foram realizados diversos estudos que procuravam compreender melhor a relação entre a dispersão salarial e o desempenho no trabalho. Por exemplo, Bloom (1999), Bloom e Michel (2002), Kepes et al. (2009), reconheceram que o efeito da dispersão salarial nos resultados tanto pode ser positivo como negativo e introduziram os seus estudos para determinar qual a hipótese verdadeira. Todavia, existem variadas evidências contraditórias sobre se o efeito desta relação é benéfica ou desfavorável. Por um lado, a dispersão salarial pode aumentar o esforço dos trabalhadores e fornecer incentivos para atingir altos níveis de

desempenho dos mesmos (Shaw et al., 2002). Por exemplo, no caso de Becker e Huselid (1992), que utilizaram uma amostra de pilotos de corridas de automóveis, onde a dispersão salarial afetou o desempenho dos mesmos, melhorando-o.

Por outro lado, existem diversos casos onde se conclui que quanto maior a dispersão, maior o impacto negativo no desempenho (Bloom & Michel, 2002), como é o caso de (Pfeffer & Langton, 1993), que efetuaram uma pesquisa em professores universitários, na qual concluíram que a dispersão salarial tem um impacto negativo na percepção de injustiça, produtividade e satisfação do trabalho, levando à diminuição da motivação e do desempenho individual, assim como o de Bloom (1999), onde demonstrou que dispersão salarial estava negativamente relacionada ao desempenho individual e da equipa de basebol (Downes & Choi, 2014).

Contudo, ao comparar as descobertas empíricas de alguns investigadores, é possível constatar que ao utilizar certas abordagens metodológicas, estas desenvolvem efeitos inconsistentes nas descobertas empíricas sobre o efeito da dispersão salarial percebida ao desempenho individual (Gerhart & Rynes, 2003; Trevor, Reilly, & Gerhart, 2012, citado por Downes & Choi, 2014).

Por consequente, formulou-se a seguinte hipótese:

*Hipótese 1 – Existe uma relação negativa entre a dispersão salarial percebida e o desempenho percebido.*

## **2.4 Compromisso**

Na literatura, tem sido efetuada uma extensa pesquisa sobre o compromisso organizacional por diversos autores (Yahaya & Ebrahim, 2016), sendo uma variável que recebe atenção, de forma a compreender a natureza, antecedentes e consequências do mesmo (Chugthai & Zafar, 2006). Em muitos estudos, o compromisso é utilizado como uma variável importante para compreender o comportamento dos trabalhadores nas organizações (Mowday et al., 1979).

Ao longo dos anos, o compromisso organizacional foi definido de diversas maneiras (Allen & Meyer, 1990; Yahaya & Ebrahim, 2016), não tendo sido ainda encontrado um consenso em relação à sua definição (Meyer & Allen, 1991). Existem diversas definições, como a de Becker, 1960, “O compromisso surge quando uma pessoa, ao fazer uma aposta paralela, vincula interesses externos a uma linha consistente de atividade.”; a de Meyer & Allen (1991), “O compromisso é um estado psicológico que a) caracteriza a relação do trabalhador com a organização e b) tem implicações na decisão de continuar ou deixar de pertencer à

organização.”, e a de Porter et al. (1974), definição mais amplamente utilizada nas pesquisas atuais, “O compromisso organizacional é definido em termos da força da identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização particular.”. Segundo Porter et al. (1974), existem três fatores que caracterizam o compromisso organizacional: primeiro, uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; segundo, uma vontade de dedicar um esforço significativo em prol da organização; e, por último, um desejo profundo de permanecer como membro da mesma. Com base na definição mais utilizada, o compromisso representa algo além da lealdade passiva para com uma organização, ou seja, envolve uma relação ativa para com a empresa, de forma que os indivíduos estejam dispostos a contribuir com parte de si para promover o bem-estar da mesma (Mowday et al., 1979). As atitudes de compromisso parecem desenvolver-se lenta, mas consistentemente ao longo do tempo, à medida que os indivíduos pensam sobre a relação com a organização (Mowday et al., 1979). Quanto mais comprometidos com a organização, menor a probabilidade de a deixarem (Allen & Meyer, 1990).

Dentro do compromisso, pode-se encontrar o compromisso comportamental e atitudinal, estes são vistos como dois estágios do mesmo processo geral, reciprocamente relacionados (Yahaya & Ebrahim, 2016). A distinção entre as duas abordagens também se reflete nas tradições de pesquisa que se associaram a cada uma (Meyer & Allen, 1991).

O compromisso comportamental advém do facto de muitas definições de compromisso concentrarem-se em comportamentos (Mowday et al., 1979). Segundo Meyer e Allen (1991), este relaciona-se com o processo pelo qual os indivíduos ficam presos a uma determinada organização e como lidam com esse problema. Além disso, postula-se que o estado psicológico de compromisso de um indivíduo com uma organização é uma consequência das ações do indivíduo (Mercurio, 2015).

O compromisso atitudinal é uma forma de definir o compromisso em termos de atitude (Mowday et al., 1979). Este representa um estado no qual um indivíduo se identifica com uma determinada organização e os seus objetivos, desejando manter-se integrado para facilitar esses objetivos (Mowday et al., 1979), podendo atingir uma mentalidade na qual os indivíduos consideram os seus valores e objetivos congruentes com os da organização (Meyer & Allen, 1991). Muitas vezes envolve uma relação de troca em que os indivíduos se ligam à organização em troca de certas recompensas ou pagamentos da organização (Mowday et al., 1979). Dentro do compromisso atitudinal, reflete-se três temas gerais: apego afetivo à organização, custos percebidos à saída da organização e obrigação de permanecer na organização (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991). Ao nível do apego afetivo, o termo de compromisso é considerado

para descrever uma orientação afetiva com a organização, um vínculo emocional para com a mesma, de forma que o indivíduo está fortemente comprometido, identifica-se, envolve-se e gosta de ser parte da empresa (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991). Em relação aos custos percebidos, o compromisso que ocorre quando há um lucro associado à participação contínua e um custo associado à saída, logo há uma tendência de se envolver continuamente na atividade com base no reconhecimento individual dos “custos” associados à descontinuação da mesma (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991). Por último, existe a obrigação, quando o compromisso é visto como uma responsabilidade para com a organização onde se encontra, assim consideram correto permanecer na empresa, independentemente da progressão de carreira ou da satisfação para com a mesma, agindo de maneira a atender os objetivos e interesses organizacionais e a exibir comportamentos que acreditam ser o mais “correto” e moral a fazer (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991).

O compromisso, na literatura, é, muitas vezes, estudado como um modelo de três componentes, desenvolvido por Meyer e Allen (1987), o compromisso afetivo, o normativo e o de continuidade, tendo cada um por base uma das três abordagens descritas anteriormente do compromisso atitudinal, apego afetivo, custos percebidos e obrigação, respetivamente (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991), ou seja, o compromisso está relacionado com a orientação afetiva em relação à organização, ao reconhecimento do custo associado à saída da organização e à obrigação moral de permanecer na organização (Yahaya & Ebrahim, 2016). As diferenças entre os componentes envolvem o estado psicológico, que liga os trabalhadores à organização, refletido no compromisso, as condições antecedentes que levam ao seu desenvolvimento e os comportamentos que se espera que resultem do compromisso (Allen & Meyer, 1990; Yahaya & Ebrahim, 2016). Além disso, são vistos como componentes distinguíveis do compromisso atitudinal, ou seja, os colaboradores podem experimentar cada um desses estados psicológicos em graus variados, uma vez que estes se desenvolvem de forma independente em função dos antecedentes (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991). Uma implicação importante de ver o compromisso desta forma é que se pode esperar que as várias componentes interajam de forma diferente para influenciar o comportamento (Meyer & Allen, 1991).

O compromisso afetivo reflete o apego emocional, a identificação e o envolvimento do trabalhador com a organização (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer et al., 2012), existindo um desejo de permanecer como membro da empresa pelo vínculo emocional criado com a mesma, principalmente os colaboradores com um forte compromisso



afetivo, que se mantém porque querem (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991; Yahaya & Ebrahim, 2016).

O compromisso de continuidade refere-se à consciência dos custos associados à saída da organização (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer et al., 2012). Os trabalhadores com forte compromisso de continuidade sentem que precisam de permanecer na empresa (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991), visto que compreendem o quão custoso seria interromper o seu percurso na organização em que estão (Meyer & Herscovitch, 2001). Este compromisso está associado ao que os colaboradores já ofereceram à empresa no passado, como o tempo, o esforço e o dinheiro, o que leva a sentirem que irão obter benefícios se permanecerem e custos se saírem (Yahaya & Ebrahim, 2016). Além disso, a falta de opções de empregos alternativos fora da organização, que pese mais do que o investimento já realizado na atual acaba por fazer os trabalhadores ficar na organização onde se encontram (Yahaya & Ebrahim, 2016).

O compromisso normativo consiste num sentimento de obrigação de permanecer no emprego, os trabalhadores sentem que o devem fazer (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer et al., 2012). Este compromisso tem duas faces, “dever moral e obrigação de dívida” (Meyer & Parfyonova, 2010, citado por Yahaya & Ebrahim, 2016), isto é, quando os colaboradores têm a sensação de que permanecer na organização é a coisa “certa” a fazer, assim como sentem que a organização investiu nelas e, em troca, eles devem ser leais à mesma (Meyer & Allen, 1991; Yahaya & Ebrahim, 2016).

O compromisso organizacional apresenta diversos possíveis antecedentes, como, por exemplo, características demográficas/pessoais, características do trabalho, experiências de trabalho, características estruturais, investimentos, alternativas ao trabalho atual e relações de líder de grupo, que influenciam o compromisso de maneiras diferentes, tanto de maneira positiva como negativa (Allen & Meyer, 1990; Meyer et al., 2002; Yahaya & Ebrahim, 2016). Por outro lado, esse mesmo compromisso traz resultados a diferentes níveis, como é o caso do desempenho, da satisfação no trabalho, saúde do trabalhador e do comportamento de cidadania organizacional, no qual apresenta uma relação positiva, ou como o absentismo e taxa de rotatividade, com uma relação negativa (Meyer et al., 2002; Yahaya & Ebrahim, 2016).

O compromisso envolve uma relação de troca na qual os trabalhadores se ligam à organização através de certas recompensas dadas pela mesma (March & Simon, 1958, citado por Mowday et al., 1979), o que demonstra que existe uma relação entre a remuneração e o compromisso, que o influencia. Mais concretamente, ao nível da relação da dispersão salarial percebida com o compromisso, esta tem sido pouco estudada pela literatura, não existindo

informações conclusivas sobre a mesma. Um dos exemplos de estudos já realizados, foi o de Pfeffer e Langton (1993) que ao estudar o efeito da dispersão salarial utilizou como variável mediadora o nível de compromisso do indivíduo com a organização, concluindo que a reação afetiva de uma pessoa à dispersão salarial dependia da variável em questão. Paik et al. (2007) e Trevor et al. (2012) também defendem que a dispersão salarial causa percepções de desigualdade que afetam as atitudes e compromisso dos trabalhadores, logo apresentam uma relação negativa. Em contrapartida, no estudo de Becker e Huselid (1992) que a elevada dispersão salarial motivava os pilotos, melhorando o seu desempenho e o seu compromisso.

Para os trabalhadores, as recompensas necessitam de ser percebidas como justas e equitativas, uma vez que a equidade percebida tem impacto no processo de distribuição salarial, na satisfação dos trabalhadores e, conseqüentemente, no sentimento de compromisso (Andersson-Strberg et al., 2007), o que significa que diferenças nas remunerações irão originar sentimentos de desigualdade, injustiça e diminuição do compromisso para com a organização (Kepes et al., 2009; Trevor et al., 2012). Assim, a equidade salarial tem ganho relevância por estar associado de modo positivo à satisfação e ao compromisso para com organização, assim como os autores Buttner e Lowe (2017) e Chai et al. (2020) acreditam que a equidade salarial influencia diretamente o compromisso organizacional, apresentando uma relação positiva.

Deste modo, é perceptível que existem diversos fatores que a influenciam e moderam os efeitos da dispersão salarial no compromisso dos colaboradores, o que leva à compreensão que se trata de uma relação complexa.

Com a informação apresentada, formulou-se a seguinte hipótese:

*Hipótese 2 – Existe uma relação negativa entre a dispersão salarial percebida e o compromisso.*

## **2.5 Percepção de Justiça Organizacional**

Ao nível da justiça, trata-se de um tema que tem sido muito estudado para compreender melhor o comportamento organizacional e a gestão de recursos humanos (Colquitt et al., 2001; Rupp et al., 2017). De acordo com Beugré (1998) (citado por Assmar et al., 2005), é relevante a investigação da justiça organizacional por três razões fundamentais: a justiça é um fenômeno que influencia tanto a vida social como a organizacional; a forma como a força de trabalho é tratada afeta os comportamento e as atitudes, como o compromisso e o desempenho; e os colaboradores mais qualificados e habilitados reivindicam não só um bom emprego, mas

também uma empresa na qual recebam um tratamento digno e respeitável. Os estudos que se referem às percepções de justiça em relação às organizações, em 1987, surgem com o termo de Justiça Organizacional, por Greenberg (Assmar et al., 2005).

O conceito da justiça organizacional, segundo Colquitt et al. (2001) e Greenberg e Collquitt (2005) (citado por Gilliland, 2018), define-se como uma construção social das percepções subjetivas sobre a justiça que os colaboradores têm num ambiente organizacional, sendo as percepções existentes entre as relações entre trabalhadores e organizações (Assmar et al., 2005). Conforme Cropanzano et al. (2007), “a justiça define a própria essência da relação dos indivíduos com os empregadores. Em contraste, a injustiça é como um solvente corrosivo que pode dissolver os laços dentro da comunidade. A injustiça é prejudicial para os indivíduos e prejudicial para as organizações.

Com o desenvolvimento da investigação, foram desenvolvidos modelos de justiça com diferentes dimensões, apresentando a literatura atual cinco modelos (Jesus & Rowe, 2014), sendo um dos mais utilizados o tridimensional com a justiça distributiva, processual e interacional (Gilliland, 2018).

A justiça distributiva refere-se ao facto dos trabalhadores estarem preocupados com o modo como os recursos são distribuídos, é necessário existir justiça na distribuição dos recursos, como remuneração, recompensas, promoções, entre outros (Assmar et al., 2005; Colquitt et al., 2005). Assim, esta denota a justiça percebida dos resultados recebidos por um colaborador (Pan et al., 2018). Esta dimensão da justiça teve um maior desenvolvimento através do trabalho de Adams (1965) com a teoria da equidade (Colquitt et al., 2001; Jesus & Rowe, 2014; Rupp et al., 2017), uma ampliação das ideias desenvolvidas por Homans (1961), o qual tinha o foco nos efeitos da injustiça (Jesus & Rowe, 2014).

A teoria da equidade desenvolveu-se num contexto organizacional de modo a explicar a reação dos trabalhadores às remunerações recebidas, onde se fundamenta que os recursos e as recompensas só serão consideradas justas quando forem proporcionais, pois “o justo é o proporcional” (Assmar et al., 2005; Jesus & Rowe, 2014). Para compreender se existe essa proporção, Adams (1965) sugeriu saber se a razão entre os *inputs*/contribuições e *outcomes*/resultados é igual entre os colaboradores em comparação (Colquitt et al., 2001; Assmar et al., 2005; Jesus & Rowe, 2014). Quando esta proporção não ocorre, o resultado é percecionado como injusto pelas partes envolvidas, o que gera tensão entre ambas e pode levar a emoções como raiva ou culpa, que irão afetar o seu comportamento, assim como o desempenho (Assmar et al., 2005; Colquitt et al., 2005; Pan et al., 2018). Dado que as pessoas têm uma maior preocupação se as recompensas são consideradas justas tendo em conta o seu

trabalho e esforço realizado do que o seu nível absoluto de recompensas (Colquitt et al., 2001; Jesus & Rowe, 2014; Pan et al., 2018).

Com o desenvolvimento dos estudos, consideram que apenas a justiça distributiva é insuficiente para descrever a justiça organizacional, sugerindo que a mesma e a justiça processual, também conhecida como procedimental, têm impactos diferentes nos resultados da empresa (Jesus & Rowe, 2014; Pan et al., 2018).

A justiça processual foca-se na percepção de justiça dos processos e procedimentos adotados na forma como a tomada de decisão é realizada para a repartição dos recursos pelos trabalhadores, ou seja, na justiça dos meios usados pelos quais os resultados são alocados (Rego, 2000; Assmar et al., 2005; Cropanzano et al., 2007; Pan et al., 2018).

A teorização da justiça processual iniciou-se com o estudo de Thibaut e Walker (1975) (Colquitt et al., 2001; Assmar et al., 2005), onde comparavam as reações das pessoas aos procedimentos. Posto isto, o estudo aprofundou-se no contexto organizacional com o Leventhal (1980), com o desenvolvimento de seis critérios que um procedimento deve ter em atenção para ser considerado como justo (Jesus & Rowe, 2014).

Os colaboradores, segundo Armstrong e Murlis (2015) e Assmar et al. (2005), não só se preocupam com a distribuição, mas também se preocupam com a imparcialidade dos procedimentos de tomada de decisão que levam aos resultados recebidos, compreendendo como estes processos ocorrem. Assim, se aos olhos dos indivíduos os procedimentos forem percebidos como justos, independentemente dos resultados obtidos serem vantajosos ou não, a distribuição será aceite (Assmar et al., 2005; Colquitt et al., 2001). Quando esta justiça é percebida, gera sentimentos de confiança, compromisso, lealdade para com os objetivos da organização. Contudo, a injustiça produz indignação e ressentimento (Cropanzano et al., 2007).

Conforme Greenberg e Colquitt (2005), os investigadores da justiça processual davam pouca atenção para a natureza interpessoal dos procedimentos. Contudo, o estudo de Bies e Moag (1986) introduziu um avanço na literatura sobre a justiça ao realçar a importância da qualidade do tratamento interpessoal que as pessoas recebem quando os procedimentos são implementados, assim como a imparcialidade da comunicação interpessoal, surgindo a terceira forma da justiça, a interacional (Colquitt et al., 2001; Assmar et al., 2005; Greenberg & Colquitt, 2005). Para diversos autores, esta dimensão é considerada como uma extensão da justiça processual (Jesus & Rowe, 2014), sendo difícil a distinção conceitual entre ambas (Cropanzano & Greenberg, 1997, citado por Assmar et al., 2005).

A justiça interacional refere-se ao modo como os procedimentos são postos em prática e à forma como os trabalhadores são tratados pelos outros, nomeadamente, aos aspetos sociais

envolvidos nas relações entre as pessoas envolvidas nas decisões (Assmar et al., 2005; Cropanzano et al., 2007; Jesus & Rowe, 2014). Uma pessoa é considerada interactivamente justa se compartilha informações apropriadamente e evita comentários rudes ou cruéis (Cropanzano et al., 2007). Esta é dividida em 2 tipos, a justiça interpessoal, que reflete o respeito e a dignidade no tratamento para com os indivíduos envolvidos nos procedimentos e decisões distributivas, e a justiça informacional, que se refere ao fornecimento, de forma verdadeira, das informações justificativas sobre como os procedimentos foram realizados e às explicações das decisões tomadas (Colquitt et al., 2001; Assmar et al., 2005; Cropanzano et al., 2007).

A percepção de justiça salarial é um elemento-chave dos efeitos da dispersão salarial (Park et al., 2017), visto que a reação às políticas salariais, principalmente em relação à distribuição salarial, está dependente dessa percepção, sendo, então, considerado um princípio orientador fundamental na estrutura remunerativa das organizações (Armstrong & Murlis, 2015; Trevor & Wazeter, 2006). De acordo com a teoria da equidade (Adams, 1963, 1965, citado por Park et al., 2017), a dispersão salarial deve refletir as diferentes contribuições dos colaboradores, de forma a atingir proporções iguais entre o pagamento e contribuição. Contudo, quando a desigualdade aumenta, a percepção de justiça por parte dos trabalhadores diminui (Franck & Nüesch, 2011).

Ao existir uma visível dispersão salarial dentro das remunerações, esta pode ser vista como justa, desde que a sua prática possa ser explicada por fontes legítimas, mas se for inexplicável é considerada injusta, ou seja, a ausência de justiça é suscetível a trazer problemas para as empresas, uma vez que a falta de explicações, tanto ao nível das contribuições do trabalhador como das práticas organizacionais, contribui para os indivíduos sentirem injustiça e desmotivação, diminuindo o seu desempenho (Shaw, 2015; Park et al., 2017).

Segundo Cropanzano, Bowen e Gilliland (2007), a justiça organizacional tem potencial para gerar benefícios tanto para as empresas como para os colaboradores, o que pode incluir “maior confiança e compromisso, melhor desempenho no trabalho, comportamentos de cidadania mais úteis, maior satisfação do cliente e menos conflito.” (Cropanzano et al., 2007). Efetivamente, esta tem impacto nas atitudes e nos comportamentos (Gilliland, 2018; Pan et al., 2018).

Quando os indivíduos se consideram tratados com justiça, estes acabam por se sentir mais comprometidos com a organização (Cropanzano et al., 2007), uma vez que existe uma forte correlação entre ambos (Gilliland, 2018). Ao contrário do momento em que se identifica o sentimento de injustiça e percepção de iniquidade, que conduz à diminuição do desempenho

pessoal e do compromisso (Pfeffer & Langton, 1993; Cropanzano et al., 2007; Downes & Choi, 2014). Além disso, segundo Vest, Scott, Vest e Markham (2000) (citado por Downes & Choi, 2014), Buttner e Lowe (2017) e (Chai et al., 2020), estes concluíram que as percepções de equidade ao nível de remuneração e a precisão da avaliação de desempenho estão significativamente relacionadas ao facto dos trabalhadores acreditarem que a remuneração é influenciada pelo desempenho, e que a percepção de equidade salarial apresenta uma relação direta com o compromisso organizacional.

Deste modo, foram formuladas as seguintes hipóteses:

*Hipótese 3 – Existe uma relação negativa entre a dispersão salarial percebida e a percepção de justiça.*

*Hipótese 4 – Existe uma relação positiva entre a percepção de justiça e o desempenho percebido.*

*Hipótese 5 – Existe uma relação positiva entre a percepção de justiça e o compromisso.*

*Hipótese 6 – Existe uma relação negativa entre a dispersão salarial percebida e o desempenho mediada pela percepção de justiça.*

*Hipótese 7 – Existe uma relação negativa entre a dispersão salarial percebida e o compromisso mediada pela percepção de justiça.*

## **2.6 Transparência**

Na maioria das organizações, o principal componente das recompensas é o salário (Scott et al., 2005, citado por Day, 2011), contudo são poucas empresas que dedicam o tempo e esforço necessário para informar aos seus colaboradores sobre como é efetuado o processo de atribuição de remuneração, os critérios e os métodos utilizados (Day, 2011; Armstrong & Murlis, 2015).

Para a definição da estrutura remunerativa, não é necessário apenas ter em conta a percepção da justiça que os trabalhadores irão sentir da mesma, mas também é essencial ter em conta o tipo de comunicação que será estabelecida dentro da organização, visto que a forma como comunicam tem um papel crucial, que será refletido em maiores níveis de compromisso e confiança na organização (Marasi & Bennett, 2016). Assim, é notório que as práticas de comunicação salarial são um aspeto importante no ambiente organizacional, uma vez que, para os indivíduos, a remuneração é considerada um importante fator, que influencia as atitudes e os comportamentos dos funcionários e, por sua vez, pode afetar a eficácia da organização (Marasi & Bennett, 2016; Smit & Montag-Smit, 2018; Braje & Kuvač, 2022).

A comunicação salarial trata-se, então, de uma prática da organização, na qual é determinada quais, como e quando as informações salariais são compartilhadas aos colaboradores e possivelmente a terceiros (Marasi & Bennett, 2016; Braje & Kuvač, 2022). As organizações podem regular as informações das remunerações de duas maneiras, através da quantidade das informações que a empresa compartilha aos colaboradores e a terceiros, restrição organizacional, ou da permissão para discutirem uns com os outros essas informações (Marasi & Bennett, 2016; Braje & Kuvač, 2022). A política da comunicação tem sido retratada como “tudo ou nada”, um *continuum* entre dois extremos, o sigilo salarial total e a abertura salarial total (Colella et al., 2007; Day, 2007).

Dentro desta política, pode ser adotado o sigilo salarial, isto é, existe uma restrição no acesso a qualquer informação relacionada com a distribuição das remunerações dos outros trabalhadores, sendo apenas fornecida informação sobre o próprio pagamento, assim como uma proibição no trocar de informações pessoais com outros membros da organização e estranhos e na distribuição de qualquer informação salarial pelos empregadores, podendo mesmo haver regras de confidencialidade salarial (Colella et al., 2007; Day, 2007; Bamberger & Belogolovsky, 2010; Marasi & Bennett, 2016; Braje & Kuvač, 2022). As empresas acabam por optar por esta estratégia de comunicação devido a vários motivos, contudo existem três principais custos para esta escolha: “os julgamentos dos colaboradores sobre justiça e as percepções de confiança podem ser sacrificados”; “espera-se que a motivação para o desempenho dos colaboradores diminua”; “numa perspectiva económica, o mercado de trabalho pode ser menos eficiente porque os colaboradores não se moverão para uma posição mais valorizada” (Colella et al., 2007) devido à falta de informação sobre os cargos com maior remuneração (Braje & Kuvač, 2022). Aos olhos dos indivíduos, o sigilo salarial é uma maneira de proteger a sua privacidade, visto que ao saberem o rendimento dos outros podem desenvolver emoções negativas, ameaçando a sua reputação ou podem tomar decisões irracionais ao saberem o que os outros recebem (Colella et al., 2007; Braje & Kuvač, 2022).

A empresa, também, pode optar pela transparência salarial, onde existe uma abertura para a troca de informações salariais, ou seja, há permissão para os trabalhadores discutirem o assunto entre si e mesmo com terceiros, assim como a organização explica como funcionam os processos de remunerações e como é que os mesmos são afetadas por eles, utilizando uma comunicação aberta e clara das decisões, o que se irá traduzir numa aceitação da estrutura remunerativa, onde a incerteza é reduzida e é promovida uma remuneração equitativa (Day, 2007; Downes & Choi, 2014; Armstrong & Murlis, 2015; Marasi & Bennett, 2016; Braje & Kuvač, 2022). Segundo Kim (2015, citado por Braje & Kuvač, 2022), a transparência salarial

é vista como uma ferramenta útil para reduzir a discriminação salarial, mais especialmente, entre homens e mulheres, capaz de reduzir as discrepâncias na estrutura salarial.

A política de comunicação aberta tem aumentado a sua popularidade, mas ainda não é totalmente explícito se os trabalhadores desejam efetuar a troca de informação, o que leva ao “dilema da transparência salarial” (Braje & Kuvač, 2022). Os indivíduos habitualmente têm a necessidade de fazer comparações com os outros e ao disporem das informações irá criar motivos para as fazerem. No entanto, nem sempre os colaboradores têm o mesmo desejo de saber sobre os outros e comparar-se entre si, não estando ainda claro até que ponto realmente desejam trocar informações salariais (Smit & Montag-Smit, 2018, 2019). Além disso, através da comparação, surge o sentimento da inveja, podendo chegar ao ponto de afetar a quantidade de ajuda que oferecem aos colegas de trabalho (Bamberger & Belogolovsky, 2017).

Contudo, as práticas de sigilo salarial ao longo dos tempos têm diminuído constantemente (Marasi, Wall & Bennett, 2018, citado por Braje & Kuvač, 2022) e cada vez mais tem existido um maior movimento em direção à abertura salarial nas organizações (Marasi & Bennett, 2016; SimanTov-Nachlieli & Bamberger, 2021).

Ao longo dos estudos realizados, foi possível identificar que as práticas de comunicação salarial podem afetar as atitudes e os comportamentos dos trabalhadores. No caso do sigilo salarial, na falta de informações sobre os outros, este acaba por ter um papel relevante na formação das percepções da equidade salarial (Braje & Kuvač, 2022). Porém, quando existe falta de compreensão, aumenta a suspeita de que a empresa esconde algo, como um “segredo”, que algo está possivelmente errado com as remunerações, por exemplo, discriminação salarial ou não ter razões legítimas para certas decisões, o que leva a efeitos adversos, por exemplo, o aumento da insatisfação e da desmotivação e a diminuição da percepção de justiça (Colella et al., 2007; Shaw & Gupta, 2007; Bamberger & Belogolovsky, 2010; Day, 2011; Smit & Montag-Smit, 2018; Braje & Kuvač, 2022).

Por outro lado, as práticas de transparência salarial, predominam os efeitos benéficos nos resultados organizacionais e nas atitudes e comportamentos dos colaboradores, como, por exemplo, aumenta o compromisso organizacional, a motivação, o desempenho, a satisfação e a percepção de justiça organizacional (Armstrong & Murlis, 2015; Colella et al., 2007; Day, 2011; Marasi & Bennett, 2016). Assim, é notório que a explicação do processo de distribuição das remunerações ajuda a frisar que a intenção de o realizar de modo justo, de forma a trazer melhores resultados (Day, 2011), uma vez que a comunicação salarial se encontra diretamente ligada à teoria da justiça organizacional, mais especificamente, à justiça processual e informacional (Bamberger & Belogolovsky, 2010; Marasi & Bennett, 2016).



Ao nível da dispersão salarial, a comunicação do sistema salarial é um fator crítico para a análise da mesma, uma vez que, consoante a política de comunicação imposta dentro da organização, as diferenças salariais, principalmente se a estrutura de remuneração tiver por base no desempenho de cada um, podem ter uma maior repercussão ao nível do compromisso dos trabalhadores e do desempenho nas suas tarefas (Bamberger & Belogolovsky, 2010). Como referido anteriormente, quanto mais explícito está o processo de dispersão salarial, melhor a sua aceitação e a sua perceção de justiça.

Ao existir transparência em relação à dispersão salarial existente, na qual a organização tem a capacidade de comunicar de uma forma adequada sobre os processos de atribuição de remuneração e os colaboradores têm uma perceção clara e objetiva dessas práticas, compreendendo as diferenças de diversos salários no departamento, nos níveis hierárquicos e ao longo da organização, esta acaba por ter impacto na perceção da equidade salarial nos indivíduos, desenvolvendo-se um sentimento de respeito e dignidade, assim como um impacto positivo significativo no compromisso organizacional e no desempenho de cada um (Day, 2011; Azman et al., 2014; Downes & Choi, 2014).

Neste sentido, formularam-se as seguintes hipóteses:

*Hipótese 8 – Existe uma relação positiva entre a perceção de transparência e o desempenho percebido.*

*Hipótese 9 – Existe uma relação positiva entre a perceção de transparência e o compromisso.*

*Hipótese 10 – Existe uma relação negativa entre a dispersão salarial percebida e o desempenho percebido moderada pela perceção de transparência.*

*Hipótese 11 – Existe uma relação negativa entre a dispersão salarial percebida e o compromisso moderada pela perceção de transparência.*

*Hipótese 12 - Existe uma relação positiva entre a perceção de transparência e a perceção de justiça.*

*Hipótese 13 – Existe uma relação positiva entre a perceção de transparência e o desempenho mediada pela perceção de justiça.*

*Hipótese 14 – Existe uma relação positiva entre a perceção de transparência e o compromisso mediada pela perceção de justiça.*

Concluindo, a remuneração trata-se de um fator importante para os trabalhadores, sendo a dispersão salarial uma condicionante que afeta as atitudes e comportamentos dos colaboradores. A política de remuneração necessita de ter uma comunicação clara e transparente, de modo que

o processo e os critérios sejam explícitos, tendo um impacto significativo no compromisso dos trabalhadores e no seu desempenho. Consequentemente, os colaboradores terão maior aceitação das práticas da organização, assim como uma percepção de justiça. As remunerações ao serem percebidas como justas e equitativas levam a uma maior satisfação e um maior compromisso dos colaboradores para com a organização, ou seja, a justiça organizacional pode trazer benefícios tanto para as empresas como para os colaboradores. No entanto, quando há percepção de desigualdade causada pela dispersão salarial, o compromisso diminui, assim como o desempenho pessoal, o que acaba por ter impacto negativo nos comportamentos e atitudes dos trabalhadores, como na percepção de justiça e motivação dos trabalhadores.

Assim, propõe-se que a dispersão salarial percebida influencie negativamente o desempenho dos colaboradores e o compromisso para com a organização, como também a percepção de justiça. Enquanto a transparência impacta o modo como a dispersão salarial é percebida. As hipóteses que se pretende testar conceptualizam no Modelo 1.

Por outro lado, ao analisar os estudos já realizados, conclui-se que a transparência pode ser vista em dois estatutos para análise, o primeiro refere-se ao anteriormente explicado, presente no Modelo 1, e o segundo é referente a ser a variável independente das relações com o desempenho e compromisso, com a mediação da percepção de justiça, presente no Modelo 2.

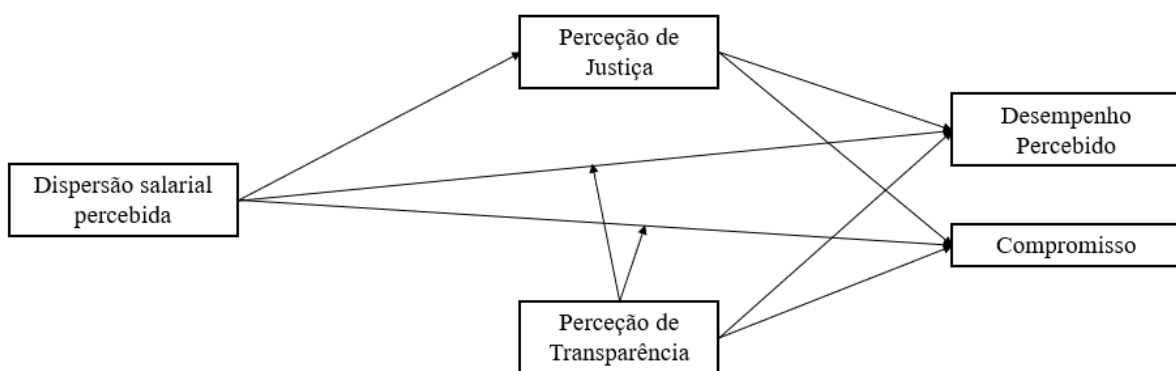


Figura 1 - Representação gráfica das hipóteses do Modelo 1

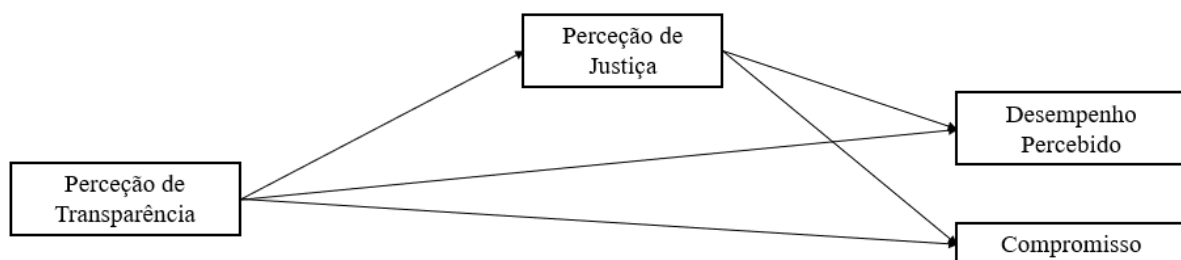


Figura 2 - Representação gráfica das hipóteses do Modelo 2

## Capítulo 3 – Metodologia

### 3.1 Método utilizado

De modo a validar as hipóteses deste estudo, foi utilizada uma amostra não probabilística, através do método por conveniência, ou seja, o inquérito *online* foi enviado a um conjunto inicial de indivíduos que se adequam à amostra pretendida e partilhado pelas redes sociais, e, conseqüentemente, através do método bola de neve, que ocorreu quando os primeiros inquiridos sugeriram a outras pessoas o preenchimento do mesmo. Segundo Evans e Mathur (2005, 2018), o método de recolha por inquérito *online*, neste caso através da plataforma *Qualtrics*, é considerado um dos formatos mais vantajosos, estando em constante transformação com as novas tecnologias, utilizado com frequência pelos investigadores.

A amostra pretendida tratou-se de indivíduos que trabalham a tempo inteiro para uma organização, sendo o principal critério a ter em consideração a resposta na análise. Também, é imprescindível que todas as questões tenham sido respondidas.

Para a operacionalização do estudo, a recolha da amostra foi, então, realizada por questionário (**Anexo A** – Questionário), enviado por mensagem privada a colegas, no qual existe conhecimento prévio que trabalham e partilhado nas redes sociais. A resposta ao questionário foi voluntária e anónima, sendo que os dados e as respostas dadas são confidenciais.

O tratamento dos dados recolhidos foi efetuado com auxílio do programa de análise estatístico *IBM SPSS Statistics*, o qual permite condensar os dados recolhidos, organizando a informação pela semelhança, conforme os itens respondidos e das respostas dadas pelos inquiridos.

### 3.2 Operacionalização das variáveis

Numa fase inicial, procedeu-se a pesquisa, reunião e adaptação de itens e escalas utilizadas em estudos anteriores, onde foram analisadas as variáveis em questão para esta investigação.

Com a finalidade de avaliar as variáveis do presente estudo, realizou-se a análise fatorial das mesmas, de forma a verificar a adequabilidade dos resultados, assim como se calculou o alfa de Cronbach ( $\alpha$ ), de maneira a garantir a consistência interna das variáveis.

### 3.2.1 Variável “Dispersão salarial percebida”

A *variável preditora* da investigação trata-se da *dispersão salarial percebida*, medida através de 7 itens no total. Com base em Hartmann e Slapnicar (2012), foram desdobrados os seguintes 5 itens “Comparando o total de recompensas que recebe (salários, remunerações variáveis) com os trabalhadores que desempenham funções semelhantes na empresa, considera que existem diferenças?”, “Comparando o total de recompensas que recebe (salários, remunerações variáveis) com os trabalhadores com o mesmo nível de responsabilidades na empresa, considera que há diferença?”, “Comparando o total de recompensas que recebe (salários, remunerações variáveis) com o seu superior imediato, considera que há diferença?”, “Comparando o total de recompensas que recebe (salários, remunerações variáveis) com os colegas com categorias profissionais inferiores à sua, considera que há diferença?” e “Comparando o total de recompensas que recebe (salários, remunerações variáveis) com os colegas com funções semelhantes em outra organização, considera que há diferenças?”, através de uma escala de 4 itens, onde 1 é igual a Não há muita diferença, 2 Há alguma diferença, 3 Há uma grande diferença, 4 Há uma enorme diferença e Não se aplica. Também, a seguinte afirmação “Comparando com os meus colegas que realizam um trabalho semelhante nesta empresa...” com uma escala de 5 itens em que o 1 significa Eu recebo muito menos, 2 Eu recebo menos, 3 Eu recebo o mesmo, 4 Eu recebo mais e 5 Eu recebo muito mais.

Para avaliar a desigualdade salarial dentro da organização, foram utilizadas 2 afirmações do estudo de Staffelbach et al. (2013) “Como avalia a diferença entre o salário mais alto e mais baixo da empresa?”, “Como avalia a diferença entre o salário mais alto e mais baixo dentro da sua categoria profissional?”, medida através da escala de 4 itens, explicada anteriormente.

Através da análise fatorial (**Anexo B** – Tabela 5), com rotação *varimax*, verificou-se uma adequabilidade aceitável ( $KMO = 0,742$ ) e uma fiabilidade aceitável ( $\alpha = 0,787$ ).

### 3.2.2 Variável “Desempenho percebido”

Uma das *variáveis critério* é o *desempenho percebido dos trabalhadores* e foi medida com 8 itens de investigação sobre o desempenho, especialmente focado na realização das tarefas, adaptadas dos estudos de Goodman e Svyantek (1999) e Koopmans et al. (2012). Em relação às escalas de medição, estas irão variar consoante a afirmação ou questão. Para o item “Nos últimos 3 meses, avalio a qualidade do meu trabalho como...” será utilizada uma escala de 4

itens, o qual o 1 é insuficiente, o 2 suficiente, o 3 bom e o 4 muito bom. Para a escala de Likert de 5 itens, onde 1 equivale a nunca, 2 raramente, 3 às vezes, 4 frequentemente e 5 sempre, as afirmações são “Eu sou capaz de realizar o meu trabalho com um bom resultado, de forma eficiente.”, “Eu tenho em mente os resultados que desejo alcançar ao realizar as minhas tarefas.”, “Eu consigo planejar o meu trabalho para cumprir os prazos.”, “Eu necessito de mais tempo para concluir as minhas tarefas do que o planeado.” e “Nos últimos 3 meses, a qualidade do meu trabalho esteve abaixo do que deveria estar”, sendo que as últimas duas afirmações utilizam a escala de Likert invertida. Por fim, o item “Tenho um bom desempenho no trabalho, no geral, realizando as minhas tarefas conforme o esperado.” é medido por uma escala de Likert 5 itens, com 1 igual discordo totalmente e 5 concordo totalmente, assim como o item “Considero que o meu desempenho é influenciado negativamente pela minha remuneração.”, mas com a escala invertida.

A análise fatorial (Anexo B – Tabela 6), utilizando a rotação *varimax*, evidenciou uma boa adequabilidade (KMO = 0,813) e fiabilidade aceitável para a componente encontrada ( $\alpha = 0,718$ ).

### **3.2.3 Variável “Compromisso”**

O *compromisso*, *variável critério*, será medido através de compilação de 15 itens por Mowday et al. (1979), numa perspetiva do compromisso organizacional, avaliados numa escala de Likert de 5 pontos, onde o 1 é discordo totalmente e o 5 concordo totalmente. Os itens utilizados são “Estou disposto a fazer um grande esforço além do normalmente esperado para ajudar esta organização a ser bem-sucedida.”, “Falo desta organização para os meus amigos como uma ótima organização para se trabalhar.”, “Eu aceitaria praticamente qualquer tipo de trabalho para continuar a trabalhar para esta organização.”, “Eu considero que os meus valores e os valores da organização são muito semelhantes.”, “Tenho orgulho em dizer aos outros que faço parte desta organização.”, “Esta organização realmente inspira o melhor em mim em termos de desempenho no trabalho.”, “Estou extremamente satisfeito por ter escolhido esta organização para trabalhar em vez de outras que estava a considerar na altura em que entrei.”, “Eu preocupo-me realmente com o destino desta organização.”, “Para mim, esta é a melhor de todas as organizações possíveis para se trabalhar.”.

Para as restantes afirmações, como “Sinto muito pouca lealdade para com esta organização.”, “Eu poderia muito bem estar a trabalhar para uma organização diferente, desde que o tipo de trabalho fosse semelhante.”, “Seria necessária muito pouca mudança nas minhas

atuais circunstâncias para me levar a abandonar esta organização.”, “Não há muito a ganhar permanecendo indefinidamente nesta organização.”, “Frequentemente, tenho dificuldade em concordar com as políticas desta organização em assuntos importantes relacionados aos seus colaboradores.”, “Decidir trabalhar para esta organização foi um erro definitivo da minha parte.”, a escala de Likert de 7 pontos foi invertida, onde o 1 é concordo fortemente e o 7 é discordo fortemente. Ainda para compreender se é perceptível uma relação entre a remuneração e o compromisso do indivíduo, é utilizada 1 afirmação “Considero que o meu compromisso para com esta organização é influenciado negativamente pela minha remuneração.”, medida através da mesma escala.

De acordo com o verificado pela análise fatorial (Anexo B – Tabela 7), com rotação *varimax*, observou-se uma ótima adequabilidade (KMO = 0,932), assim como uma ótima fiabilidade ( $\alpha = 0,904$ ).

### **3.2.4 Variável “Percepção de Justiça Organizacional”**

Em relação à *variável mediadora percepção da justiça*, esta será medida através 7 afirmações adaptadas dos estudos de Shaw e Gupta (2001), Trevor e Wazeter (2006) e de Park, Kim e Sung (2017), sendo estas “Eu sou pago de forma justa considerando a minha experiência.”, “Eu sou pago de forma justa considerando a minha educação.”, “Eu sou pago de forma justa considerando as minhas responsabilidades.”, “Eu sou pago de forma justa considerando outras pessoas com a mesma função dentro da empresa.”, “Eu sou pago de forma justa considerando outras pessoas nesta organização.”, “Eu sou pago de forma justa considerando outras pessoas com a mesma função noutra empresa.” e “No geral, considero que sou pago de forma justa.”. Os itens terão como opções de resposta uma escala de Likert de 5 pontos, variando de 1 discordo totalmente a 5 concordo totalmente.

A análise fatorial (Anexo B - Tabela 8) relevou uma boa adequabilidade (KMO = 0,898) e ótima fiabilidade ( $\alpha = 0,920$ ) para a componente encontrada.

### **3.2.5 Variável “Percepção de Transparência”**

Ao nível do estudo da *variável mediadora percepção de transparência*, é aplicado 3 itens do estudo de Herpen, Praag e Cools (2005) para medir a mesma relativamente ao próprio, “A forma como o meu salário é determinado é totalmente clara para mim.”, “É claro, para mim,

quais as minhas possibilidades de promoção.”, “São claros, para mim, os critérios pelos quais eu posso ser promovido e passar ao próximo nível.”.

Da investigação de Hartmann e Slapničar (2012) serão utilizadas 4 afirmações para avaliar a transparência dos outros colaboradores, como “Na minha empresa, todos sabem os salários uns dos outros.”, “Eu sei exatamente quanto os outros gestores ganham.”, “Sei exatamente quem ganha mais e quem ganha menos do que eu.”, “Eu sei precisamente quanto o/a meu/minha chefe ganha.”. Todas as afirmações referidas para a transparência serão medidas numa escala de Likert de 5 pontos entre 1 Discordo Totalmente e 5 Concordo Totalmente, onde os valores mais baixos correspondem a uma menor concordância com o ‘item’ e os valores mais altos, maior concordância com a afirmação.

Através da análise fatorial (Anexo B – Tabela 9), com rotação *varimax*, verificou-se uma adequabilidade aceitável ( $KMO = 0,764$ ), uma fiabilidade aceitável para a componente Transparência relativa aos Outros ( $\alpha = 0,757$ ) e uma boa fiabilidade para a componente Transparência relativa ao Próprio ( $\alpha = 0,866$ ).

### **3.3 Caracterização da Amostra**

Ao longo do tempo em que o questionário esteve *online*, este foi acedido por 348 indivíduos, tendo sido excluídas 181 respostas, tanto por não estarem completas como por não cumprirem com os critérios definidos para análise. Assim, a amostra final é constituída por 167 inquiridos.

Dos indivíduos que completaram o questionário, 59,9% são do sexo feminino e 38,3% do sexo masculino, 3 pessoas (1,8%) preferiram não indicar o mesmo (Anexo C). As idades dos mesmos são compreendidas entre os 21 anos e os 66 anos, com uma média de 35 anos, sendo que 43,2% dos participantes têm até 25 anos, seguido de 20,4% com idade entre 46 e 55 anos, 14,8% entre 26 e 25 anos, 11,7% entre 36 e 45 anos e 9,9% com mais de 56 anos (Anexo D).

Relativamente ao setor (Anexo E), existe um maior número de inquiridos que trabalham em Consultoria (31,7%), em Educação (23,4%) e em Energia (11,4%), a seguir em menor número vem a Saúde (6,6%), a Tecnologia e Telecomunicações (4,8%), o Retalho (4,2%) e, por fim, a Banca e Seguros (3,6%). No que se refere ao número de trabalhadores dentro da empresa (Anexo F), predomina, com 44,3%, as grandes empresas, com mais de 500 trabalhadores. Para as organizações com 51 a 100, 101 a 250 e 250 a 500 trabalhadores, existe uma distribuição homogénea de 14,4% respostas, enquanto as empresas com menos de 10 trabalhadores tem 5,4% dos inquiridos.

Ao nível da antiguidade na organização atual (Anexo G), 33,5% trabalham há mais de 16 anos, enquanto 26,3% e 22,2% estão na empresa à menos de 1 ano e entre 1 e 2 anos, respetivamente. Os restantes indivíduos têm 8,4% entre 3 e 5 anos da empresa, 6% entre 11 e 15 anos e, por fim, 3,6% entre 6 e 10 anos. Cerca de 77,2% dos inquiridos (Anexo H) não tem ninguém sobre a sua supervisão, ou seja, apenas 22,8% têm pessoas à sua responsabilidade.

No que diz respeito aos rendimentos, aquando questionados sobre a sua remuneração anual média bruta (Anexo I), 8,4% dos indivíduos preferiu não responder, 33,5% recebem entre 10.000 e 20.000 euros, 33,5% entre 20.001 e 30.000 euros, 10,8% entre 30.001 e 40.000 euros, 6,6% entre 40.001 e 50.000 euros e, por fim, 7,2% recebem um valor superior a 50.001 euros.



## Capítulo 4 – Análise de Resultados e Discussão

Neste capítulo, são exibidos os resultados obtidos através da análise estatística realizada às temáticas em estudo. O propósito desta análise consiste em explorar as relações entre as variáveis para, posteriormente, testar a validade das hipóteses formuladas.

A partir da informação pedida no questionário sobre os rendimentos anuais dentro da mesma categoria profissional, foi possível criar duas variáveis complementares à dispersão salarial, o leque salarial percebido, obtido com a seguinte fórmula: o rendimento de quem ganha mais a subtrair o rendimento de quem ganha menos a dividir sobre o rendimento de quem ganha menos, e a posição salarial percebida, através da seguinte fórmula: o rendimento do inquirido a subtrair o rendimento de quem ganha menos a dividir sobre a subtração do rendimento de quem ganha mais com o rendimento de quem ganha menos.

Em primeiro lugar, foi efetuado o estudo do mapa de correlações (Tabela 1), de modo a observar as associações entre as variáveis, sendo apresentado não só as correlações, mas também as médias (M), desvio-padrão (DP) e valores de fiabilidade para cada uma ( $\alpha$  de Cronbach). De maneira geral, os resultados demonstram boas correlações ( $r > |0,15|$ ) entre as variáveis em estudo.

Tabela 1 - Mapa de Correlações

Nº	Variáveis	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Dispersão Salarial Percebida	2,10	0,65	0,787							
2	Desempenho Percebido	3,97	0,48	-0,016	0,718						
3	Compromisso	3,74	0,71	-,181*	,509**	0,904					
4	Perceção de Justiça	2,85	0,96	-,285**	0,137	,417**	0,920				
5	Transparência relativa aos Outros	2,65	1,09	-0,015	0,123	,215**	0,135	0,757			
6	Transparência relativa aos Próprio	3,70	0,90	-,242**	,244**	,341**	,296**	,437**	0,866		
7	Leque Salarial Percebido	0,48	0,43	0,188	0,014	-0,111	-0,159	0,005	-0,170	-	
8	Posição Percebida	0,48	0,34	-0,087	-0,044	,290**	,335**	0,147	,275**	0,152	-

Nota: Na diagonal apresenta-se o Alpha Cronbach.

\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

É possível observar que a Dispersão Salarial Percebida apresenta correlação significativa negativa com o Compromisso ( $r = -0,181$ ;  $p < 0,05$ ), a Perceção de Justiça ( $r = -0,285$ ;  $p < 0,01$ ), a Transparência relativa ao Próprio ( $r = -0,242$ ;  $p < 0,01$ ). Relativamente ao Desempenho, este possui correlações significativas com o Compromisso ( $r = 0,509$ ;  $p < 0,01$ ) e a Transparência relativa ao Próprio ( $r = 0,244$ ;  $p < 0,01$ ). A variável Compromisso releva correlações significativas com a Perceção de Justiça ( $r = 0,417$ ;  $p < 0,01$ ), com os dois tipos de

Transparência, relativa aos Outros ( $r = 0,215$ ;  $p < 0,01$ ) e ao Próprio ( $r = 0,341$ ;  $p < 0,01$ ), e com a Posição Percebida ( $r = 0,290$ ;  $p < 0,01$ ).

No que respeita à Justiça, existem correlações significativa com a Transparência relativa ao Próprio ( $r = 0,296$ ;  $p < 0,01$ ) e com a Posição Percebida ( $r = 0,335$ ;  $p < 0,01$ ). A Transparência relativa aos Outros possui uma correlação significativa com a Transparência relativa ao Próprio ( $r = 0,437$ ;  $p < 0,01$ ). Em relação à Transparência relativa ao Próprio, esta possui uma correlação significativa com a Posição Percebida ( $r = 0,275$ ;  $p < 0,01$ ).

Posteriormente, recorreu-se ao método de regressão linear, de modo a validar as hipóteses anteriormente definidas. Através do método utilizado, analisou-se as relações cada variável dependente com as variáveis independentes, com as variáveis de controlo divididas em 2 blocos: dados pessoais (Sexo e Idade) e profissionais (Número de trabalhadores na empresa e Antiguidade). Para as hipóteses com uma variável mediadora, efetuou-se uma mediação simples, no qual realizou-se a regressão linear entre a variável independente e a variável mediadora, e a regressão entre a variável dependente e a variável mediadora juntamente com a variável independente, sendo que o coeficiente tem de ser mais próximo de 0 do que a relação direta da independente com a dependente. Para as hipóteses com uma variável moderadora, foi necessário criar variáveis que demonstrassem a relação de moderação, sendo esta Variável Dependente = Variável Independente + Variável Moderadora + Variável Independente \* Variável Moderadora.

Com o objetivo de testar a hipótese 1 “*Existe uma relação negativa entre a dispersão salarial percebida e o desempenho percebido*”, foi efetuada uma regressão linear (Modelo 2, Tabela 2), onde se verificou que esta hipótese não é sustentada estatisticamente, apresentando valores negativos não significativos ( $\beta = -0,016$ ;  $p = 0,862$ ). Ao adicionar as variáveis Leque Salarial Percebido e a Posição Percebida (Modelo 3, Tabela 2), os valores continuam a não suportar a hipótese ( $\beta = -0,122$ ;  $p = 0,373$ ;  $\beta = -0,074$ ;  $p = 0,691$ ).

Em relação à hipótese 2 “*Existe uma relação negativa entre a dispersão salarial percebida e o compromisso*” (Modelo 2, Tabela 3), verificou-se que existe efetivamente uma relação negativa significativa entre as variáveis ( $\beta = -0,318$ ;  $p < 0,01$ ), confirmando-se a hipótese proposta. Ao existir a perceção da dispersão salarial dentro da organização, o compromisso para com a mesma diminui. Ao analisar com as variáveis Leque Salarial Percebido e Posição Percebido (Modelo 3, Tabela 3), a relação continua significativamente negativa, mas com valores significativos para um  $p < 0,05$ .

A hipótese 3 “*Existe uma relação negativa entre a dispersão salarial e a perceção de justiça*” (Modelo 2, Tabela 4) observou-se que existe uma relação negativa e significativa entre

as variáveis ( $\beta = -0,476$ ;  $p < 0,01$ ), ou seja, a dispersão salarial é preditora da percepção de justiça, logo a hipótese é verdadeira, ou seja, maiores níveis de dispersão salarial levam a um aumento do sentimento de injustiça dos trabalhadores.

Para o estudo da hipótese 4 “*Existe uma relação positiva entre a percepção de justiça e o desempenho percebido.*”, realizou-se uma regressão linear (Modelo 4, Tabela 2), onde não se verificou a hipótese, visto que o coeficiente se apresenta sem significância ( $\beta = 0,056$ ;  $p = 0,166$ ).

Relativamente à hipótese 5 “*Existe uma relação positiva entre a percepção de justiça e o compromisso*” (Modelo 4, Tabela 3), foi possível observar uma relação positiva e significativa entre as variáveis em estudo ( $\beta = 0,323$ ;  $p < 0,01$ ), ou seja, quanto maior o sentimento de justiça, maior o nível de compromisso que os colaboradores têm com a organização. Assim, é possível validar a hipótese.

Para hipótese 6 “*Existe uma relação negativa entre a dispersão salarial percebida e o desempenho mediada pela percepção de justiça*” foi efetuada uma mediação simples (Modelo 5, Tabela 2), sendo necessário cumprir com dois requisitos para se analisar a validade da mesma. Estes são as hipóteses 1, 3 e 4 têm de ser estatisticamente significativas, o que não se confirma na hipótese 1, e o valor do coeficiente da dispersão salarial ( $\beta = -0,043$ ;  $p = 0,524$ ) no modelo 5 (Tabela 2) tem de ser mais próximo de 0 do que no modelo 2 ( $\beta = -0,016$ ;  $p = 0,862$ ) (Tabela 2), sendo que tal também não se verifica, logo é possível concluir que não é possível validar a hipótese em teste.

Para testar a hipótese 7 “*Existe uma relação negativa entre a dispersão salarial percebida e o compromisso mediada pela percepção de justiça*” (Modelo 5, Tabela 3), foi efetuada, como na hipótese anterior, uma mediação simples. Neste caso, os dois requisitos são cumpridos, sendo estes a hipótese 2, 3 e 5 necessitam de ser validadas, com valores significativos, o que foi observado anteriormente, e o valor do coeficiente da dispersão salarial ( $\beta = -0,170$ ;  $p < 0,1$ ) no modelo 5 (Tabela 3) tem de ser mais próximo de 0 do que no modelo 2 ( $\beta = -0,318$ ;  $p < 0,01$ ) (Tabela 3), assim a hipótese é validada, logo é possível afirmar que existe uma mediação da relação pela percepção de justiça.

Em relação à hipótese 8 “*Existe uma relação positiva entre a percepção de transparência e o desempenho percebido*” (Modelo 6, Tabela 2), verificou-se que esta hipótese não é sustentada estatisticamente, uma vez que a variável da transparência relativa aos outros apresenta um valor não significativo ( $\beta = -0,033$ ;  $p = 0,416$ ), apesar da variável da transparência relativa ao próprio apresentar um valor significativo ( $\beta = 0,169$ ;  $p < 0,01$ ), logo a hipótese é suportada apenas pela transparência relativa ao próprio.

A hipótese 9 “*Existe uma relação positiva entre a percepção de transparência e o compromisso*” realizou-se uma regressão linear (Modelo 6, Tabela 3), onde se verificou que apenas a transparência relativa ao próprio tem um coeficiente significativo ( $\beta = 0,278$ ;  $p < 0,01$ ), enquanto a transparência relativa aos outros tem um valor insignificativo ( $\beta = 0,005$ ;  $p = 0,932$ ). Assim, pode ser afirmar que a hipótese é verdadeira apenas para a variável transparência relativa ao próprio, ou seja, quanto maior a percepção de transparência relativa ao próprio, maior será o compromisso para com a organização.

Com o objetivo de estudar a hipótese 10 “*Existe uma relação negativa entre a dispersão salarial percebida e o desempenho percebido moderada pela percepção de transparência*”, confirmou-se que não existe moderação, visto que ao analisar os coeficientes das variáveis em estudo (Modelo 7, Tabela 2), as variáveis da transparência não têm valores significativos ( $\beta = 0,0010$ ;  $p = 0,870$ ;  $\beta = -0,091$ ;  $p = 0,116$ ) e a dispersão não apresenta uma relação negativa ( $\beta = 0,0048$ ;  $p = 0,555$ ) com o desempenho.

Relativamente à hipótese 11 “*Existe uma relação negativa entre a dispersão salarial percebida e o compromisso moderada pela percepção de transparência*”, observou-se que os coeficientes das variáveis em estudo (Modelo 7, Tabela 3) não são significativos, logo não existe moderação da relação por parte da transparência ( $\beta = -0,034$ ;  $p = 0,708$ ;  $\beta = 0,075$ ;  $p = 0,368$ ), a hipótese não é verificada.

No que concerne à hipótese 12 “*Existe uma relação positiva entre a percepção de transparência e a percepção de justiça*” foi efetuada uma regressão linear (Modelo 4, Tabela 4), onde se verificou que esta hipótese não é suportada estatisticamente, apresentando valores negativos não significativos para uma das variáveis associada à transparência ( $\beta = 0,001$ ;  $p = 0,992$ ). Contudo, a hipótese poderá ser considerada válida para a transparência relativa ao próprio ( $\beta = 0,313$ ;  $p < 0,01$ ).

Para o estudo da hipótese 13 “*Existe uma relação positiva entre a percepção de transparência e o desempenho mediada pela percepção de justiça*”, realizou-se uma mediação simples (Modelo 8, Tabela 2), como referido nas hipóteses 6 e 7, é necessário que esta cumpra dois requisitos para se validar a mesma. As hipóteses 4, 8 e 12 têm de ser estatisticamente significativas, o que não se confirma na hipótese 12 nem na 4, e o valor do coeficiente da transparência (outros:  $\beta = -0,074$ ;  $p = 0,417$ ; próprio:  $\beta = 0,304$ ;  $p < 0,01$ ) no modelo 8 (Tabela 2) tem de ser mais próximo de 0 do que no modelo 6 (outros:  $\beta = -0,074$ ;  $p = 0,416$ ; próprio:  $\beta = 0,312$ ;  $p < 0,01$ ) (Tabela 2), logo é possível concluir que não é possível validar a hipótese em teste, não existindo mediação.

Em relação à hipótese 14 “*Existe uma relação positiva entre a percepção de transparência e o compromisso mediada pela percepção de justiça*” (Modelo 8, Tabela 3), foi efetuada, como na hipótese anterior, uma mediação simples. Neste caso, as hipóteses 5, 9 e 12 necessitam de ser validadas, com valores significativos, o que foi observado anteriormente, apesar de na hipótese 9 e 12 ser apenas para a transparência relativa ao próprio, e o valor do coeficiente da transparência, neste caso, relativa ao próprio, ( $\beta = 0,233$ ;  $p < 0,1$ ) no modelo 8 (Tabela 3) tem de ser mais próximo de 0 do que no modelo 6 ( $\beta = 0,347$ ;  $p < 0,01$ ) (Tabela 3), logo existe mediação para a transparência relativa ao próprio. Assim, a hipótese é validada para uma dimensão, logo é possível afirmar que existe uma mediação da relação pela percepção de justiça.

Após a realização do estudo, foi possível, então, verificar, na totalidade, a hipótese 2 “*Existe uma relação negativa entre a dispersão salarial percebida e o compromisso*”, a hipótese 3 “*Existe uma relação negativa entre a dispersão salarial percebida e a percepção de justiça*”, a hipótese 5 “*Existe uma relação positiva entre a percepção de justiça e o compromisso*” e a hipótese 7 “*Existe uma relação negativa entre a dispersão salarial percebida e o compromisso mediada pela percepção de justiça*” e, parcialmente, a hipótese 8 “*Existe uma relação positiva entre a percepção de transparência e o desempenho percebido*”, a hipótese 9 “*Existe uma relação positiva entre a percepção de transparência e o compromisso*”, a hipótese 12 “*Existe uma relação positiva entre a percepção de transparência e a percepção de justiça*” e a hipótese 14 “*Existe uma relação positiva entre a percepção de transparência e o compromisso mediada pela percepção de justiça*”.

Tabela 2 - Regressões Lineares para a Variável Desempenho Percebido

	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4		Modelo 5		Modelo 6		Modelo 7		Modelo 8	
	Coef	Sig	Coef	Sig	Coef	Sig	Coef	Sig	Coef	Sig	Coef	Sig	Coef	Sig	Coef	Sig
Sexo	-0,214	0,054***	-0,217	0,056***	-0,219	0,056***	-0,177	0,025**	-0,178	0,033**	-0,239	0,002*	-0,220	0,008*	-0,237	0,003*
Idade	0,110	0,670	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Antiguidade	-0,108	0,678	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Número de trabalhadores na empresa	-0,202	0,071***	-0,204	0,071***	-0,203	0,077***	ns	ns	ns	ns	-0,149	0,067***	-0,161	0,060***	-0,144	0,084***
Dispersão Salarial	-	-	-0,019	0,862	-0,020	0,864	-	-	-0,056	0,524	-	-	0,063	0,555	-	-
Leque Salarial Percebido	-	-	-	-	-0,101	0,373	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Posição Percebida	-	-	-	-	-0,048	0,691	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Perceção de Justiça	-	-	-	-	-	-	0,111	0,166	0,096	0,274	-	-	-	-	0,027	0,739
Transparência relativa aos Outros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-0,074	0,416	-0,084	0,563	-0,074	0,417
Transparência relativa ao Próprio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,312	<0,001*	0,200	0,086***	0,304	<0,001*
V. Moderadora DispersãoxTranspOutros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,023	0,870	-	-
V. Moderadora DispersãoxTranspProprio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-0,205	0,116	-	-
<b>R<sup>2</sup></b>	0,075		0,075		0,087		0,059		0,055		0,125		0,135		0,125	
<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	0,029		0,017		0,004		0,029		0,016		0,091		0,080		0,086	
<b>Mudança F</b>	1,621		0,030		0,499		1,958		1,418		3,686		2,461		3,157	
<b>Sig ANOVA</b>	0,177		0,278		0,404		0,088***		0,212		0,002*		0,012**		0,012**	

Nota: \*p < 0,01 \*\*p < 0,05 \*\*\*p < 0,1

Tabela 3 - Regressões Lineares para a Variável Compromisso

	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4		Modelo 5		Modelo 6		Modelo 7		Modelo 8	
	Coef	Sig	Coef	Sig	Coef	Sig	Coef	Sig	Coef	Sig	Coef	Sig	Coef	Sig	Coef	Sig
Sexo	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Idade	ns	ns	ns	ns	0,500	0,043**	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Antiguidade	ns	ns	ns	ns	-0,44	0,068***	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Número de trabalhadores na empresa	-0,144	0,077***	-0,169	0,043**	-0,235	0,025**	ns	ns	ns	ns	-0,167	0,037**	-0,194	0,019**	ns	ns
Dispersão Salarial	-	-	-0,279	<0,001*	-0,210	0,045**	-	-	-0,150	0,059*	-	-	-0,255	0,014**	-	-
Leque Salarial Percebido	-	-	-	-	-0,205	0,048**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Posição Percebida	-	-	-	-	0,273	0,015**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Perceção de Justiça	-	-	-	-	-	-	0,434	<0,001*	0,417	<0,001*	-	-	-	-	0,361	<0,001*
Transparência relativa aos Outros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,008	0,932	-0,051	0,718	0,007	0,931
Transparência relativa ao Próprio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,347	<0,001*	0,374	0,001*	0,233	0,005*
V. Moderadora DispersãoxTranspOutros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-0,052	0,708	-	-
V. Moderadora DispersãoxTranspProprio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,113	0,368	-	-
<b>R<sup>2</sup></b>	0,044		0,103		0,250		0,222		0,25		0,158		0,193		0,193	
<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	0,020		0,072		0,182		0,198		0,219		0,125		0,142		0,142	
<b>Mudança F</b>	1,809		3,359		3,664		8,929		8,071		4,831		3,771		3,771	
<b>Sig Anova</b>	0,130		0,007*		0,002*		<0,001*		<0,001*		<0,001*		<0,001*		<0,001*	

Nota: \*p < 0,01 \*\*p < 0,05 \*\*\*p < 0,1

Tabela 4 - Regressões Lineares para a Variável Percepção de Justiça

	<b>Modelo 1</b>		<b>Modelo 2</b>		<b>Modelo 3</b>		<b>Modelo 4</b>	
	Coef	Sig	Coef	Sig	Coef	Sig	Coef	Sig
Sexo	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Idade	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Antiguidade	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Número de trabalhadores na empresa	-0,170	0,037**	-0,224	0,006*	ns	ns	-0,192	0,018**
Dispersão Salarial	-	-	-0,311	<0,001*	-0,205	0,046**	-	-
Leque Salarial Percebido	-	-	-	-	0,183	0,072***	-	-
Posição Percebida	-	-	-	-	0,428	<0,001*	-	-
Transparência relativa aos Outros	-	-	-	-	-	-	0,001	0,992
Transparência relativa ao Próprio	-	-	-	-	-	-	0,313	<0,001*
<b>R<sup>2</sup></b>	0,051		0,153		0,278		0,143	
<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	0,027		0,125		0,212		0,109	
<b>Mudança F</b>	2,121		5,295		4,229		4,297	
<b>Sig Anova</b>	0,081***		<0,001*		<0,001*		<0,001*	

Nota: \*p < 0,01 \*\*p < 0,05 \*\*\*p < 0,1



## Capítulo 5 – Conclusão

O presente estudo teve como objetivo principal perceber as relações entre a dispersão salarial percebida pelos trabalhadores e o desempenho das suas tarefas e o compromisso para com a organização, verificando, simultaneamente, o papel mediador da percepção de justiça nas relações entre ambos, assim como o papel moderador da percepção de transparência. Igualmente, foi pretendido compreender se a percepção de transparência podia ter influência no desempenho e no compromisso dos colaboradores, com a mediação da percepção de justiça.

De modo a viabilizar este estudo dos modelos propostos, foi efetuada uma recolha de dados através de um questionário online, alcançando uma amostra de 167 indivíduos, e, posteriormente, efetuou-se uma análise dos mesmos.

Ao analisar os resultados obtidos sobre a percepção de justiça, verificou-se a existência de uma relação negativa significativa com a dispersão salarial, o que demonstra que os colaboradores ao perceberem que existe uma dispersão salarial tendem a ter uma maior percepção de injustiça, confirmando a importância da dispersão salarial refletir a teoria da equidade em proporções iguais entre o pagamento e contribuição e da percepção de justiça salarial como elemento-chave dos efeitos da dispersão salarial (Park et al., 2017). Ao relacionar a percepção de transparência com a percepção de justiça, esta relação no seu todo não se observou, contudo, verificou-se que existe uma relação positiva significativa com a transparência relativa ao próprio, o que torna notório a relevância da explicação do processo de remuneração para o tornar perceptivelmente justo (Day, 2011).

No que concerne ao desempenho percebido, a relação direta com a dispersão salarial percebida e com a percepção de justiça não se verificaram. No entanto, ao estudar a relação direta com a percepção da transparência, uma dimensão da mesma, a transparência relativa ao próprio, verificou-se como significativa, ou seja, é possível concluir que quanto maior a percepção que existe transparência da organização sobre o seu rendimento, melhor será o desempenho nas suas tarefas. Ao efetuar a mediação da percepção de justiça, quer na relação com a dispersão salarial, quer com a percepção de transparência, não se observaram relações significativas, o mesmo aconteceu ao realizar a relação com a dispersão salarial moderada pela percepção de transparência. Assim, podemos verificar que das diversas relações estudadas nenhuma é significativa, não indo de encontro com os resultados dos estudos referidos anteriormente (Downes & Choi, 2014). De modo a compreender melhor se as relações estudadas são

efetivamente significativas, é necessário encontrar uma forma de medição mais concreta para se obter dados mais completos, sendo um tema relevante para um estudo futuro.

Relativamente ao compromisso, os dados revelaram uma relação negativa significativa com a dispersão salarial, ou seja, quanto maior a percepção da dispersão salarial, menor será o compromisso para com a organização, indo ao encontro com Paik et al. (2007) e Trevor et al. (2012), o mesmo acontece quando a relação é mediada pela percepção de justiça, logo a dispersão salarial influencia o sentimento de justiça que, conseqüentemente, afeta o compromisso. A percepção de justiça revelou a existência de uma relação positiva e significativa com o compromisso, uma vez que, segundo Cropanzano et al. (2007), os colaboradores ao sentirem-se tratados com justiça, acabam por se comprometerem mais com a empresa em questão. Por outro lado, verificou-se que, na relação direta com a percepção de transparência, esta, no seu todo, não apresenta uma relação significativa, mas apenas com uma das suas dimensões, a transparência relativa ao próprio, onde, então, observou-se uma relação positiva significativa. Ao nível da moderação da transparência na relação entre a dispersão salarial percebida com o compromisso, esta não se verificou. No estudo da relação da transparência com o compromisso mediada pela justiça, esta apenas foi significativa para a dimensão transparência relativa ao próprio.

Ao longo da análise, é possível observar que, em diversas relações, a transparência relativa ao próprio apresenta relações significativas com as variáveis do desempenho, compromisso, percepção de justiça, sendo notavelmente mais relevante do que a transparência relativa aos outros, o que leva a concluir que a transparência se trata de um construto de 2 dimensões. Assim, demonstra-se que, para os trabalhadores, a transparência salarial passa mais por uma questão informacional do que por uma comparação entre colaboradores, o que influencia a política de comunicação salarial, que pode estar diretamente ligada à justiça informacional, como referido em Marasi e Bennett (2016).

Contudo, é relevante destacar algumas limitações identificadas no presente estudo. Em primeiro lugar, apenas foi possível medir a percepção dos inquiridos sobre cada variável, existindo a impossibilidade de medir as variáveis em si, com valores concretos da mesma. Ao nível da amostra, esta trata-se de uma amostra por conveniência, pouco abrange, não sendo representativa da população, impossibilitando a possível extrapolação de dados, como também a amostra é pouco específica em termos de área de trabalho, o que pode ser interessante estudar numa amostra mais homogênea. Por último, existe um problema de variância comum, uma vez que apenas foi utilizado um questionário num único momento do tempo.

Ao ter em conta as conclusões e limitações destacadas, é importante recomendar a realização de novos estudos mais específicos que permitam compreender melhor as diversas variáveis em estudo e a relação entre elas, para perceber de modo mais aprofundado os comportamentos dos trabalhadores e como influencia as organizações, colmatando as relações não verificadas.

## Capítulo 6 – Referências Bibliográficas

- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2(C), 267–299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/J.2044-8325.1990.TB00506.X>
- Andersson-Strberg, T., Sverke, M., & Hellgren, J. (2007). Perceptions of justice in connection with individualized pay setting. *Economic and Industrial Democracy*, 28(3), 431–464. <https://doi.org/10.1177/0143831X07079356>
- Armstrong, M., & Murlis, H. (2015). *A gestão da remuneração: manual de estratégia e práticas da remuneração*. Instituto Piaget.
- Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., & Souto, S. de O. (2005). Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(3), 443–453. <https://doi.org/10.1590/S0102-79722005000300019>
- Azman, I., Mohammad Fuad, Z., Aimi, A., Hasan Al-Banna, M., & Rashidi, A. (2014). Effect of manager's role in performance based pay on employee outcomes. *Global Journal Al-Thaqafah*, 4(2), 41–58. <https://doi.org/10.7187/GJAT652014.04.02>
- Bamberger, P., & Belogolovsky, E. (2010). The impact of pay secrecy on individual task performance. *Personnel Psychology*, 63(4), 965–996. <https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.2010.01194.X>
- Bamberger, P., & Belogolovsky, E. (2017). The dark side of transparency: How and when pay administration practices affect employee helping. *Journal of Applied Psychology*, 102(4), 658–671. <https://doi.org/10.1037/APL0000184>
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1992). The Incentive Effects of Tournament Compensation Systems. *Administrative Science Quarterly*, 37(2), 336. <https://doi.org/10.2307/2393228>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Bloom, M. (1999). The Performance Effects of Pay Dispersion on Individuals and Organizations. *Academy of Management Journal*, 42(1), 25–40. <https://doi.org/10.5465/256872>

- Bloom, M., & Michel, J. G. (2002). The relationships among organizational context, pay dispersion, and managerial turnover. *Academy of Management Journal*, 45(1), 33–42. <https://doi.org/10.2307/3069283>
- Bommer, W. H., Johnson, J. L., Rich, G. A., Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (1995). On The Interchangeability Of Objective And Subjective Measures Of Employee Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 48(3), 587–605. <https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.1995.TB01772.X>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 71–98). Jossey Bass Publishers.
- Braje, I. N., & Kuvač, A. (2022). Pay Transparency and Its Effects: A Comparative Analysis of Public and Private Sector. *Revija Za Socijalnu Politiku*, 29(1), 35–50. <https://doi.org/10.3935/RSP.V29I1.1705>
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed., Vol. 1, pp. 687–732). Consulting Psychologists Press, Inc. .
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 47–74. <https://doi.org/10.1146/ANNUREV-ORGPSYCH-032414-111427>
- Chai, D. S., Jeong, S., & Joo, B. K. (2020). The multi-level effects of developmental opportunities, pay equity, and paternalistic leadership on organizational commitment. *European Journal of Training and Development*, 44(4–5), 405–424. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2019-0163>
- Chugthai, A. A., & Zafar, S. (2006). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers . *Applied H.R.M. Research*, 11(1), 39–64.
- Colella, A., Paetzold, R. L., Zardkoohi, A., & Wesson, M. J. (2007). Exposing pay secrecy. *Academy of Management Review*, 32(1), 55–71. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.23463701>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.425>

- Colquitt, J. A., Greenberg Jerald, & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What Is Organization Justice? A Historical Overview. In J. Greenberg & J. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organization Justice* (pp. 3–56). Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.27895338>
- Day, N. E. (2007). An investigation into pay communication: Is ignorance bliss? *Personnel Review*, 36(5), 739–762. <https://doi.org/10.1108/00483480710774025>
- Day, N. E. (2011). Perceived pay communication, justice and pay satisfaction. *Employee Relations*, 33(5), 476–497. <https://doi.org/10.1108/01425451111153862>
- Downes, P. E., & Choi, D. (2014). Employee reactions to pay dispersion: A typology of existing research. *Human Resource Management Review*, 24(1), 53–66. <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2013.08.009>
- Evans, J. R., & Mathur, A. (2005). The value of online surveys. *Internet Research*, 15(2), 195–219. <https://doi.org/10.1108/10662240510590360>
- Evans, J. R., & Mathur, A. (2018). The value of online surveys: a look back and a look ahead. *Internet Research*, 28(4), 854–887. <https://doi.org/10.1108/INTR-03-2018-0089>
- Franck, E., & Nüesch, S. (2011). The effect of wage dispersion on team outcome and the way team outcome is produced. *Applied Economics*, 43(23), 3037–3049. <https://doi.org/10.1080/00036840903427224>
- Gilliland, S. W. (2018). Organizational Justice. In D. S. Ones, N. Anderson, C. Viswesvaran, & H. K. Sinangil (Eds.), *The SAGE Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology. Volume 2: Organizational Psychology*. (pp. 46–66). SAGE.
- Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person-Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254–275. <https://doi.org/10.1006/JVBE.1998.1682>
- Greenberg, J., & Colquitt, J. (2005). *Handbook of Organization Justice*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Gupta, N., Conroy, S. A., & Delery, J. E. (2012). The many faces of pay variation. *Human Resource Management Review*, 22(2), 100–115. <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2011.12.001>
- Gupta, N., & Shaw, J. D. (2014). Employee compensation: The neglected area of HRM research. *Human Resource Management Review*, 24(1), 1–4. <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2013.08.007>

- Hartmann, F., & Slapničar, S. (2012). Pay fairness and intrinsic motivation: the role of pay transparency. *International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4283–4300. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.664962>
- Herpen, M. van, Praag, M. van, & Cools, K. (2005). The effects of performance measurement and compensation on motivation: An empirical study. *Economist*, 153(3), 303–329. <https://doi.org/10.1007/S10645-005-1990-Z>
- Holly Buttner, E., & Lowe, K. B. (2017). The relationship between perceived pay equity, productivity, and organizational commitment for US professionals of color. *Equality, Diversity and Inclusion*, 36(1), 73–89. <https://doi.org/10.1108/EDI-02-2016-0016>
- Jesus, R. G. de, & Rowe, D. E. O. (2014). Justiça Organizacional Percebida Por Professores Dos Ensinos Básico, Técnico E Tecnológico. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 15(6), 172–200. <https://doi.org/10.1590/1678-69712014/ADMINISTRACAO.V15N6P172-200>
- Kepes, S., Delery, J., & Gupta, N. (2009). Contingencies in the effects of pay range on organizational effectiveness. *Personnel Psychology*, 62(3), 497–531. <https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.2009.01146.X>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van Der Beek, A. J., & de Vet, H. C. w. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273/FULL/PDF>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Lerner, D., De Vet, H. C. W., & Van Der Beek, A. J. (2016). Cross-cultural adaptation of the Individual Work Performance Questionnaire. *Work*, 53(3), 609–619. <https://doi.org/10.3233/WOR-152237>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet Henrica, C. W., & Van Der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0B013E318226A763>
- Lazear, E. P. (1999). Personnel economics: Past lessons and future directions - Presidential address to the society of labor economists, San Francisco, May 1, 1998. *Journal of Labor Economics*, 17(2), 199–236. <https://doi.org/10.1086/209918>
- Lazear, E. P., & Rosen, S. (1981). Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts. *Journal of Political Economy*, 89(5), 841–864. <https://doi.org/10.1086/261010>

- Marasi, S., & Bennett, R. J. (2016). Pay communication: Where do we go from here? *Human Resource Management Review*, 26(1), 50–58. <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2015.07.002>
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/JVBE.2001.1842>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Jackson, T. A., McInnis, K. J., Maltin, E. R., & Sheppard, L. (2012). Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 225–245. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2011.09.005>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Njanja, L. W., Maina, R. N., Kibet, L. K., & Njagi, K. (2013). Effect of Reward on Employee Performance: A Case of Kenya Power and Lighting Company Ltd., Nakuru, Kenya. *International Journal of Business and Management*, 8(21). <https://doi.org/10.5539/IJBM.V8N21P41>
- Paik, Y., Parboteeah, K. P., & Shim, W. (2007). The relationship between perceived compensation, organizational commitment and job satisfaction: The case of Mexican workers in the Korean Maquiladoras. *International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1768–1781. <https://doi.org/10.1080/09585190701570940>
- Pan, X., Chen, M., Hao, Z., & Bi, W. (2018). The effects of organizational justice on positive organizational behavior: Evidence from a large-sample survey and a situational



- experiment. *Frontiers in Psychology*, 8(JAN).  
<https://doi.org/10.3389/FPSYG.2017.02315>
- Park, T. Y., Kim, S., & Sung, L. K. (2017). Fair pay dispersion: A regulatory focus theory view. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 142, 1–11.  
<https://doi.org/10.1016/J.OBHDP.2017.07.003>
- 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(3), 382. <https://doi.org/10.2307/2393373>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/H0037335>
- Rego, A. (2000). Justiça organizacional: Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *PSICOLOGIA*, 14(2), 286–307. <https://doi.org/10.17575/rpsicol.v14i2.515>
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: a Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572. <https://doi.org/10.2307/256693>
- Rupp, D. E., Shapiro, D. L., Folger, R., Skarlicki, D. P., & Shao, R. (2017). A critical analysis of the conceptualization and measurement of organizational justice: Is it time for reassessment? *Academy of Management Annals*, 11(2), 919–959. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0051>
- Shaw, J. D. (2014). Pay Dispersion. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 521–544. <https://doi.org/10.1146/ANNUREV-ORGPSYCH-031413-091253>
- Shaw, J. D. (2015). Pay Dispersion, Sorting, and Organizational Performance. *Academy of Management Discoveries*, 1(2), 165–179. <https://doi.org/10.5465/AMD.2014.0045>
- Shaw, J. D., & Gupta, N. (2001). Pay fairness and employee outcomes: Exacerbation and attenuation effects of financial need. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(3), 299–320. <https://doi.org/10.1348/096317901167370>
- Shaw, J. D., & Gupta, N. (2007). Pay system characteristics and quit patterns of good, average, and poor performers. *Personnel Psychology*, 60(4), 903–928. <https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.2007.00095.X>
- Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2002). Pay dispersion and workforce performance: Moderating effects of incentives and interdependence. *Strategic Management Journal*, 23(6), 491–512. <https://doi.org/10.1002/SMJ.235>

- SimanTov-Nachlieli, I., & Bamberger, P. (2021). Pay communication, justice, and affect: The asymmetric effects of process and outcome pay transparency on counterproductive workplace behavior. *Journal of Applied Psychology, 106*(2), 230–249. <https://doi.org/10.1037/APL0000502>
- Smit, B. W., & Montag-Smit, T. (2018). The role of pay secrecy policies and employee secrecy preferences in shaping job attitudes. *Human Resource Management Journal, 28*(2), 304–324. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12180>
- Smit, B. W., & Montag-Smit, T. (2019). The pay transparency dilemma: Development and validation of the pay information exchange preferences scale. *Journal of Applied Psychology, 104*(4), 537–558. <https://doi.org/10.1037/APL0000355>
- Staffelbach, B. ;, Arnold, A. ;, & Aulich, E.-M. (2013). Pay : disparity, transparency, unfulfilled expectations and satisfaction : six studies of employees in Switzerland. *Staffelbach, Bruno; Arnold, Alexandra; Aulich, Eva-Maria (2013). Pay : Disparity, Transparency, Unfulfilled Expectations and Satisfaction : Six Studies of Employees in Switzerland. Zürich: Universität Zürich.* <https://doi.org/10.5167/UZH-173533>
- 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. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.0127>
- Trevor, C. O., & Wazeter, D. L. (2006). A contingent view of reactions to objective pay conditions: Interdependence among pay structure characteristics and pay relative to internal and external referents. *Journal of Applied Psychology, 91*(6), 1260–1275. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1260>
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment, 8*(4), 216–226. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development, 35*(2), 190–216. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>

## Capítulo 7 – Anexos

### Anexo A – Questionário

Bem-vindo/a!

O presente estudo tem como principal objetivo compreender a relação entre as formas remuneração e as atitudes dos trabalhadores dentro das empresas, sendo, portanto, um critério de participação, e surge no âmbito da minha dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional, no Iscte – Instituto Universitário de Lisboa.

A sua participação no estudo é muito importante e consiste na resposta a este questionário com duração estimada de 8 a 10 minutos. Não existem respostas certas ou erradas, apenas queremos conhecer a sua opinião.

A participação no estudo é voluntária, anónima e confidencial e os dados obtidos destinam-se meramente a tratamento estatístico, com fins de natureza científica e/ou pedagógica, analisados ao nível grupal, sendo que nenhuma resposta será analisada individualmente.

O estudo é realizado por Inês Estrela (ifeao@iscte-iul.pt) e orientado pelo Professor Doutor Henrique Manuel Caetano Duarte.

Qualquer questão ou dúvida, não hesite em contactar.

Muito obrigada pela sua colaboração!

Ao clicar no botão, está a aceitar participar neste estudo e pode interromper o questionário quando entender.

Concorda que se encontra atualmente a trabalhar, a tempo inteiro, para uma organização.

Sim

Não

### Secção 1 – Opiniões sobre o envolvimento (Compromisso)

Em primeiro lugar, gostaríamos de conhecer o seu envolvimento para com a organização para a qual trabalha. Indique o seu grau de concordância com cada uma das afirmações seguintes.

Discordo Totalmente 1	Discordo 2	Não concordo nem discordo 3	Concordo 4	Concordo Totalmente 5
-----------------------------	---------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

1. Estou disposto a fazer um grande esforço além do normalmente esperado para ajudar esta organização a ser bem-sucedida.
2. Falo desta organização para meus amigos como uma ótima organização para se trabalhar.
3. Sinto muito pouca lealdade para com esta organização. (item invertido)
4. Eu aceitaria praticamente qualquer tipo de trabalho para continuar a trabalhar para esta organização.
5. Eu considero que os meus valores e os valores da organização são muito semelhantes.
6. Tenho orgulho em dizer aos outros que faço parte desta organização.
7. Eu poderia muito bem-estar a trabalhar para uma organização diferente, desde que o tipo de trabalho fosse semelhante. (item invertido)
8. Esta organização realmente inspira o melhor em mim em termos de desempenho no trabalho.
9. Seria necessária muito pouca mudança nas minhas atuais circunstâncias para me levar a abandonar esta organização. (item invertido)
10. Estou extremamente satisfeito por ter escolhido esta organização para trabalhar em vez de outras que estava a considerar na altura em que entrei.
11. Não há muito a ganhar permanecendo indefinidamente nesta organização. (item invertido)
12. Frequentemente, tenho dificuldade em concordar com as políticas desta organização em assuntos importantes relacionados aos seus colaboradores. (item invertido)
13. Eu preocupo-me realmente com o destino desta organização.
14. Para mim, esta é a melhor de todas as organizações possíveis para se trabalhar.
15. Decidir trabalhar para esta organização foi um erro definitivo da minha parte. (item invertido)
16. Considero que o meu compromisso para com esta organização é influenciado negativamente pela minha remuneração. (item invertido)

## **Secção 2 – Opiniões sobre o envolvimento (Desempenho)**

Tendo em conta o seu desempenho os últimos 6 meses, analise as seguintes afirmações.

Insuficiente 1	Suficiente 2	Bom 3	Muito bom 4
-------------------	-----------------	----------	----------------

17. Nos últimos 3 meses, avalio a qualidade do meu trabalho como...

Nunca 1	Raramente 2	Às vezes 3	Frequentemente 4	Sempre 5
------------	----------------	---------------	---------------------	-------------

18. Eu sou capaz de realizar o meu trabalho com um bom resultado, de forma eficiente.

19. Eu tenho em mente os resultados que desejo alcançar ao realizar as minhas tarefas.

20. Eu consigo planear o meu trabalho para cumprir os prazos.

21. Eu necessito de mais tempo para concluir as minhas tarefas do que o planeado. (item invertido)

22. Nos últimos 3 meses, a qualidade do meu trabalho esteve abaixo do que deveria estar. (item invertido)

Discordo Totalmente 1	Discordo 2	Não concordo nem discordo 3	Concordo 4	Concordo Totalmente 5
-----------------------------	---------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

23. Tenho um bom desempenho no trabalho, no geral, realizando as minhas tarefas conforme o esperado.

24. Considero que o meu desempenho é influenciado negativamente pela minha remuneração. (item invertido)

### Secção 3 – Opinião sobre a remuneração (Dispersão Salarial Percebida)

Nesta secção gostaríamos de conhecer a sua opinião sobre as remunerações existentes dentro da sua organização.

Não há muita diferença 1	Há alguma diferença 2	Há uma grande diferença 3	Há uma enorme diferença 4	Não se aplica
--------------------------------	-----------------------------	---------------------------------	---------------------------------	---------------

25. Comparando o total de recompensas que recebe (salários, remunerações variáveis) com os trabalhadores que desempenham funções semelhantes na empresa, considera que existem diferenças?

26. Comparando o total de recompensas que recebe (salários, remunerações variáveis) com os trabalhadores com o mesmo nível de responsabilidades na empresa, considera que há diferença?
27. Comparando o total de recompensas que recebe (salários, remunerações variáveis) com o seu superior imediato, considera que há diferença?
28. Comparando o total de recompensas que recebe (salários, remunerações variáveis) com os colegas com categorias profissionais inferiores à sua, considera que há diferença?
29. Comparando o total de recompensas que recebe (salários, remunerações variáveis) com os colegas com funções semelhantes em outra organização, considera que há diferenças?
30. Como avalia a diferença entre o salário mais alto e mais baixo da empresa?
31. Como avalia a diferença entre o salário mais alto e mais baixo da dentro da sua categoria profissional?

Eu recebo muito menos 1	Eu recebo menos 2	Eu recebo o mesmo 3	Eu recebo mais 4	Eu recebo muito mais 5
----------------------------	----------------------	------------------------	---------------------	---------------------------

32. Comparando com os meus colegas que realizam um trabalho semelhante nesta empresa...

#### **Secção 4 – Opinião sobre a remuneração (Transparência)**

Pretende-se, agora, saber qual a sua opinião sobre a forma como são conhecidas as remunerações dentro da organização. Indique qual o seu grau de concordância perante estas afirmações.

Discordo Totalmente 1	Discordo 2	Não concordo nem discordo 3	Concordo 4	Concordo Totalmente 5
--------------------------	---------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

33. A forma como o meu salário é determinado é totalmente clara para mim.
34. É claro, para mim, quais as minhas possibilidades de promoção.
35. São claros, para mim, os critérios pelos quais eu posso ser promovido e passar ao próximo nível.
36. Na minha empresa, todos sabem os salários uns dos outros.
37. Eu sei exatamente quanto os outros gestores ganham.

38. Eu sei exatamente quem ganha mais e quem ganha menos do que eu.

39. Eu sei precisamente quanto o/a meu/minha chefe ganha.

### **Secção 5 – Opiniões sobre a remuneração (Percepção de Justiça)**

As afirmações abaixo pretendem avaliar a sua percepção de justiça em relação à organização em que trabalha. Por favor, avalie o seu grau de concordância em cada uma das seguintes afirmações.

Discordo Totalmente 1	Discordo 2	Não concordo nem discordo 3	Concordo 4	Concordo Totalmente 5
-----------------------------	---------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

40. Eu sou pago de forma justa considerando a minha experiência.

41. Eu sou pago de forma justa considerando a minha educação.

42. Eu sou pago de forma justa considerando as minhas responsabilidades.

43. Eu sou pago de forma justa considerando outras pessoas com a mesma função dentro da empresa.

44. Eu sou pago de forma justa considerando outras pessoas nesta organização.

45. Eu sou pago de forma justa considerando outras pessoas com a mesma função noutra empresa.

46. No geral, considero que sou pago de forma justa.

### **Secção 6 – Relacionamento Futuro - Intenção de saída (3 itens da escala Turnover Intention de Chang, Wang e Huang (2013))**

Relativamente às afirmações que se seguem, indique, por favor, qual o seu grau de concordância perante os sentimentos referidos.

Discordo Totalmente 1	Discordo 2	Não concordo nem discordo 3	Concordo 4	Concordo Totalmente 5
-----------------------------	---------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

47. Penso frequentemente em deixar a minha organização.

48. É muito possível que eu procure um novo trabalho no próximo ano.

49. Se eu pudesse escolher outra vez, eu escolheria trabalhar noutra organização.

## Secção 7 - Dados sociodemográficos

Por último, serão apresentadas questões sobre as remunerações e sociodemográficas para que se possa caracterizar a amostra deste estudo.

50. Qual o setor da empresa para a qual trabalha? \_\_\_\_\_

51. Qual a sua categoria profissional/hierárquica dentro da organização?  
\_\_\_\_\_

52. Qual é aproximadamente o seu rendimento anual médio bruto (incluindo salário, outras prestações, prémios variáveis, comissões)? \_\_\_\_\_

53. Qual é aproximadamente o rendimento anual médio bruto dos trabalhadores que ganham mais e que possuem uma categoria profissional idêntica (incluindo salário, outras prestações, prémios variáveis, comissões)? \_\_\_\_\_ €

54. Qual é aproximadamente o rendimento anual médio bruto dos trabalhadores que ganham menos e que possuem uma categoria profissional idêntica (incluindo salário, outras prestações, prémios variáveis, comissões)? \_\_\_\_\_ €

55. Indique quantas pessoas possuem uma categoria profissional idêntica ou comparável, dentro da sua empresa. \_\_\_\_\_

56. Sexo

\_\_\_ Feminino

\_\_\_ Masculino

\_\_\_ Prefiro não responder

57. Idade (em anos) \_\_\_\_\_

58. Antiguidade

\_\_\_ Há menos de 1 ano

\_\_\_ Entre 1 e 2 anos



- Entre 3 e 5 anos
- Entre 6 e 10 anos
- Entre 11 e 15 anos
- Há mais de 16 anos

59. Quantas pessoas, aproximadamente, trabalham na sua empresa?

- Menos de 10 trabalhadores
- 10 a 50 trabalhadores
- 51 a 250 trabalhadores
- 251 a 500 trabalhadores
- 501 a 1000 trabalhadores
- Mais de 1000 trabalhadores

60. Tem pessoas sob a sua supervisão direta?

- Sim
- Não

61. Se respondeu "Sim" na questão anterior, indique quantas pessoas tem sob a sua supervisão. \_\_\_\_\_

Muito obrigada pela sua colaboração e pelo seu tempo dedicado ao questionário!

## Anexo B - Análise fatorial das variáveis em estudo

Tabela 5 - Análise fatorial da Dispersão Salarial Percebida

$\alpha$ de Cronbach	Componente 1 Dispersão Salarial Percebida
Comparando o total de recompensas que recebe (salários, remunerações variáveis) com os trabalhadores que desempenham funções semelhantes na empresa, considera que existem diferenças?	<b>0,853</b>
Comparando o total de recompensas que recebe (salários, remunerações variáveis) com os trabalhadores com o mesmo nível de responsabilidades na empresa, considera que há diferença?	<b>0,835</b>
Comparando o total de recompensas que recebe (salários, remunerações variáveis) com o seu superior imediato, considera que há diferença?	<b>0,7</b>
Comparando o total de recompensas que recebe (salários, remunerações variáveis) com os colegas com categorias profissionais inferiores à sua, considera que há diferença?	<b>0,641</b>
Comparando o total de recompensas que recebe (salários, remunerações variáveis) com os colegas com funções semelhantes em outra organização, considera que há diferenças?	<b>0,64</b>

N=167. Índice de Kaiser-Meyer-Olkin = 0,742. A variância total é explicada em 54,718% pela componente 1, única componente.

Tabela 6 - Análise fatorial do Desempenho Percebido

$\alpha$ de Cronbach	Componente 1 Desempenho Percebido
Nos últimos 3 meses, avalio a qualidade do meu trabalho como...	<b>0,772</b>
Eu sou capaz de realizar o meu trabalho com um bom resultado, de forma eficiente.	<b>0,746</b>
Eu tenho em mente os resultados que desejo alcançar ao realizar as minhas tarefas.	<b>0,744</b>
Nos últimos 3 meses, a qualidade do meu trabalho esteve abaixo do que deveria estar. (item invertido)	<b>0,719</b>
Tenho um bom desempenho no trabalho, no geral, realizando as minhas tarefas conforme o esperado.	<b>0,716</b>
Considero que o meu desempenho é influenciado negativamente pela minha remuneração. (item invertido)	<b>0,389</b>

N=167. Índice de Kaiser-Meyer-Olkin = 0,813. A variância total é explicada em 48,113% pela componente 1, única componente.

Tabela 7 - Análise fatorial do Compromisso

	Componente 1
	Compromisso
$\alpha$ de Cronbach	0,904
Estou disposto a fazer um grande esforço além do normalmente esperado para ajudar esta organização a ser bem-sucedida.	<b>0,646</b>
Falo desta organização para meus amigos como uma ótima organização para se trabalhar.	<b>0,831</b>
Sinto muito pouca lealdade para com esta organização. (item invertido)	<b>0,635</b>
Eu considero que os meus valores e os valores da organização são muito semelhantes.	<b>0,773</b>
Tenho orgulho em dizer aos outros que faço parte desta organização.	<b>0,766</b>
Esta organização realmente inspira o melhor em mim em termos de desempenho no trabalho.	<b>0,723</b>
Estou extremamente satisfeito por ter escolhido esta organização para trabalhar em vez de outras que estava a considerar na altura em que entrei.	<b>0,732</b>
Não há muito a ganhar permanecendo indefinidamente nesta organização. (item invertido)	<b>0,687</b>
Frequentemente, tenho dificuldade em concordar com as políticas desta organização em assuntos importantes relacionados aos seus colaboradores. (item invertido)	<b>0,661</b>
Para mim, esta é a melhor de todas as organizações possíveis para se trabalhar.	<b>0,723</b>
Decidir trabalhar para esta organização foi um erro definitivo da minha parte. (item invertido)	<b>0,712</b>
Considero que o meu compromisso para com esta organização é influenciado negativamente pela minha remuneração. (item invertido)	<b>0,595</b>

N=167. Índice de Kaiser-Meyer-Olkin = 0,932. A variância total é explicada em 50,384% pela componente 1, único componente.

Tabela 8 - Análise fatorial da Percepção de Justiça Organizacional

	Componente 1 Percepção de Justiça Organizacional
$\alpha$ de Cronbach	0,920
Eu sou pago de forma justa considerando a minha experiência.	<b>0,869</b>
Eu sou pago de forma justa considerando a minha educação.	<b>0,844</b>
Eu sou pago de forma justa considerando as minhas responsabilidades.	<b>0,889</b>
Eu sou pago de forma justa considerando outras pessoas com a mesma função dentro da empresa.	<b>0,741</b>
Eu sou pago de forma justa considerando outras pessoas nesta organização.	<b>0,801</b>
Eu sou pago de forma justa considerando outras pessoas com a mesma função noutra empresa.	<b>0,709</b>
No geral, considero que sou pago de forma justa.	<b>0,894</b>

N=167. Índice de Kaiser-Meyer-Olkin = 0,898. A variância total é explicada em 67,826% pela componente 1, único componente.

Tabela 9 - Análise fatorial da Transparência

	Componente 1 Transparência relativa aos Outros	Componente 2 Transparência relativa ao Próprio
$\alpha$ de Cronbach	0,757	0,866
A forma como o meu salário é determinado é totalmente clara para mim.	0,842	<b>0,569</b>
É claro, para mim, quais as minhas possibilidades de promoção.	0,825	<b>0,930</b>
São claros, para mim, os critérios pelos quais eu posso ser promovido e passar ao próximo nível.	0,825	<b>0,892</b>
Na minha empresa, todos sabem os salários uns dos outros.	<b>0,844</b>	0,806
Eu sei exatamente quanto os outros gestores ganham.	<b>0,910</b>	0,786
Eu sei exatamente quem ganha mais e quem ganha menos do que eu.	<b>0,665</b>	0,828
Eu sei precisamente quanto o/a meu/minha chefe ganha.	<b>0,857</b>	0,800

N=167. Índice de Kaiser-Meyer-Olkin = 0,764. A variância total é explicada em 70,725% pelas 2 componentes.

**Anexo C - Estatística Descritiva do Sexo**

		<b>Nº de inquiridos</b>	<b>%</b>
	Feminino	100	59,9
	Masculino	64	38,3
	Prefiro não responder	3	1,8
	Total	167	100
Missing	System	0	
Total		167	

**Anexo D - Estatística Descritiva da Idade**

		<b>Nº de inquiridos</b>	<b>%</b>
	Até 25 anos	70	43,2
	De 26 a 35 anos	24	14,8
	De 36 a 45 anos	19	11,7
	De 46 a 55 anos	33	20,4
	Mais de 56 anos	16	9,9
	Total	162	100
Missing	System	5	
Total		167	
	Média (em anos)	35,62	
	Desvio Padrão (em anos)	13,69	
	Mínimo (em anos)	21	
	Máxima (em anos)	66	

### Anexo E - Estatística Descritiva do Setor da Empresa

		<b>Nº de inquiridos</b>	<b>%</b>
	Banca e seguros	6	3,6
	Consultadoria	53	31,7
	Educação	39	23,4
	Energia	19	11,4
	Retalho	7	4,2
	Saúde	11	6,6
	Tecnologia e Telecomunicação	8	4,8
	Outro	24	14,4
	Total	167	100
Missing	System	0	
Total		167	

### Anexo F - Estatística Descritiva do Número de trabalhadores na organização

		<b>Nº de inquiridos</b>	<b>%</b>
	Menos de 10 trabalhadores	9	5,4
	10 a 50 trabalhadores	12	7,2
	51 a 100 trabalhadores	24	14,4
	101 a 250 trabalhadores	24	14,4
	251 a 500 trabalhadores	24	14,4
	Mais de 500 trabalhadores	74	44,3
	Total	167	100
Missing	System	0	
Total		167	

**Anexo G** - Estatística Descritiva da Antiguidade na organização

		<b>Nº de inquiridos</b>	<b>%</b>
	Há menos de 1 ano	44	26,3
	Entre 1 a 2 anos	37	22,2
	Entre 3 a 5 anos	14	8,4
	Entre 6 a 10 anos	6	3,6
	Entre 11 a 15 anos	10	6,0
	Há mais de 16 anos	56	33,5
	Total	167	100
Missing	System	0	
Total		167	

**Anexo H** - Estatística Descritiva da Supervisão sobre os outros

		<b>Nº de inquiridos</b>	<b>%</b>
	Sim	38	22,8
	Não	129	77,2
	Total	167	100
Missing	System	0	
Total		167	



**Anexo I** - Estatística Descritiva do Rendimento médio anual bruto próprio

	<b>Nº de inquiridos</b>	<b>%</b>
0 (equivalente a prefiro não responder)	14	8,4
De 10000 a 20000 euros	56	33,5
De 20001 a 30000 euros	56	33,5
De 30001 a 40000 euros	18	10,8
De 40001 a 50000 euros	11	6,6
Mais de 50001 euros	12	7,2
Total	167	100
Missing System	0	
Total	167	