

**U.** PORTO

**FEP** FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DO PORTO

---

O PAPEL DO SIGILO/INFORMAÇÃO SOBRE SALÁRIOS NA  
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**Clara Sofia Fernandes Alves**

---

Dissertação

Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

---

Orientado por

**Maria Margarida Fernandes Ruivo**

---

2020

## **Agradecimentos**

Este percurso académico, marcado por obstáculos pessoais e profissionais, culmina, assim, com a entrega da minha dissertação de mestrado. Porque a resiliência e a vontade de cumprir um objectivo tão relevante não são apenas a demonstração de força de vontade, mas, acima de tudo, a convicção de que todas as dificuldades podem ser superadas.

No decorrer da realização da dissertação contei com o apoio incondicional de algumas pessoas que merecem o meu reconhecimento e agradecimento especial.

Primeiramente, à Professora Margarida Ruivo, pela compreensão e ajuda crucial na orientação e desenvolvimento do trabalho. Foi, certamente, um pilar fundamental que me motivou e encaminhou nos momentos mais desafiantes e difíceis.

A todos os participantes do estudo, que colaboraram no preenchimento do questionário e possibilitaram a concretização do trabalho.

Um agradecimento muito sentido ao António, pelo companheirismo, amor e amizade absolutamente fulcrais para a conclusão daquilo que representa um desafio pessoal e um sentimento de dever cumprido.

O meu muito obrigada a todas as pessoas que de alguma forma contribuíram para a elaboração do trabalho.

E em especial ao Duarte.

## Resumo

A informação sobre os salários dos colegas de trabalho poderá influenciar a percepção de justiça, motivação e esforço dos trabalhadores numa organização. Estudos recentes na área da economia, sociologia e gestão mostram correlações entre remuneração relativa e satisfação dos trabalhadores, com implicações diversas na gestão de Recursos Humanos.

O tema que se pretende explorar trata dos problemas da percepção dos salários relativos, da equidade e justiça no interior das empresas, e as suas implicações em termos de satisfação, competitividade, procura de emprego e retenção. Analisar-se-ão as vantagens e inconvenientes da transparência e partilha da informação salarial e o enquadramento das condicionantes legais de dever de informação e protecção de dados em Portugal.

Para o efeito, recorreu-se a uma metodologia de análise quantitativa de dados, através da recolha de informação sob a forma de um questionário aplicado *online*, na rede social LinkedIn, a um conjunto de profissionais ligados à área de Recursos Humanos a trabalhar em empresas a operar em Portugal. Além da análise das estatísticas descritivas da amostra, interpretou-se a informação à luz da literatura revista.

Os resultados obtidos sugerem que as práticas de sigilo salarial, imposto ou desencorajado, são frequentes na maioria das empresas da amostra, apesar de não haver dados concretos sobre a especificidade da falta de informação sobre remunerações nestes ambientes. Verificou-se que as práticas de sigilo salarial em vigor nas empresas são motivadas, essencialmente, para evitar descontentamento e conflitos, provocados pelo sistema de distribuição salarial, que poderia ser mal compreendido, assim como a valorização da privacidade parece ser um fator determinante para motivar estas políticas. O impacto das condicionantes legais na imposição ou desencorajamento do sigilo salarial não foi tão pronunciado como o esperado e observou-se, através dos responsáveis de Recursos Humanos, que em quase metade das empresas os trabalhadores consideram que conhecem os salários dos colegas e os percebem como justos. Os resultados parecem apontar para que o sigilo salarial não seja um problema premente em algumas dimensões.

**Palavras-chave:** sigilo salarial; transparência de informação sobre salários; justiça no trabalho; competitividade; retenção; legislação laboral.

## **Abstract**

Information about co-workers salaries may influence the perception of fairness, motivation and effort of workers in a corporation. Recent studies in the field of Economics, Sociology and Management show correlations between relative compensation and worker satisfaction, with different implications for the Human Resources Management.

The theme to be explored in this thesis approaches the problems of the perception of relative wages, equity and justice within companies and its implications in terms of satisfaction, competitiveness, job search and employee retention. The advantages and disadvantages of transparency and sharing of salary information and the framework of the legal conditions of duty of information and data protection in Portugal will be analysed.

For this purpose, a quantitative data analysis methodology was used, through the collection of information in the form of a questionnaire applied online, on the LinkedIn social network, to a group of professionals linked to the Human Resources field working in companies that operate in Portugal. In addition to the analysis of the sample's descriptive statistics, the information was interpreted in the light of the revised literature.

The results obtained suggest that wage secrecy practices, imposed or discouraged, are frequent in most companies in the sample, despite the lack of solid data on the specificity of the lack of information on remuneration in these environments. It was found that the wage secrecy practice of these companies are motivated primarily to avoid discontent and conflicts caused by the wage distribution system, which could be misunderstood as well as the enhancement of privacy seems to be a determining factor to motivate these policies. The impact of legal constraints on the imposition or discouragement of wage secrecy was not as pronounced as expected and it was observed, through Human Resources officers, that in almost half of the companies workers consider that they know their colleagues' salaries and perceive them as righteous. The results seem to point out that wage secrecy is not a pressing problem in some dimensions.

**Key Words:** pay secrecy; transparency to information about pay; justice at work; competitiveness; retention; labor law.

<b>Índice</b>	
<b>Agradecimentos</b> .....	i
<b>Resumo</b> .....	ii
<b>Abstract</b> .....	iii
<b>Índice de Figuras</b> .....	v
<b>Índice de Tabelas</b> .....	v
<b>Índice de Quadros</b> .....	v
<b>Introdução</b> .....	1
<b>Capítulo 1 – Revisão da Literatura</b> .....	3
1.1. O sigilo salarial e as suas implicações .....	3
1.2. O sigilo ou transparência salarial – competitividade e retenção .....	5
1.2.1. Implicações na competitividade .....	5
1.2.2. Implicações na retenção de trabalhadores .....	9
1.3. A perceção de justiça em contexto de sigilo ou transparência salarial.....	12
1.4. A Legislação e a transparência e o sigilo salarial .....	15
1.4.1. O panorama da legislação a nível internacional .....	15
1.4.2. As implicações do sigilo na discriminação e disparidades salariais .....	20
1.4.3. A Privacidade .....	22
1.4.4. A divulgação da informação sobre salários em Portugal .....	23
<b>Capítulo 2 – Metodologia</b> .....	29
2.1. Metodologia.....	29
2.2. Instrumento de recolha de dados e procedimento .....	30
<b>Capítulo 3 – Tratamento de Dados</b> .....	33
3.1. Caracterização da amostra.....	33
3.3. Análise e discussão dos resultados .....	35
<b>Conclusões</b> .....	47
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	51
<b>Anexo</b> .....	55

## Índice de Figuras

**Figura 1:** Resultados sobre a imposição do sigilo salarial ..... 42

**Figura 2:** Resultados sobre a importância da privacidade .....45

## Índice de Tabelas

**Tabela 1:** Políticas de sigilo salarial em contexto de trabalho em 2010 ..... 23

**Tabela 2:** Políticas das empresas relativamente à partilha de informação sobre remunerações individuais .....40

**Tabela 3:** Resultados sobre perceção de justiça nas empresas .....46

**Tabela 4:** Resultados relativos à competitividade .....48

**Tabela 5:** Resultados relativos à retenção de trabalhadores .....50

## Índice de Quadros

**Quadro 1:** Estudos sobre a influência dos salários relativos e a retenção ..... 16

**Quadro 2:** Elementos que compõem a Teoria da Equidade .....17

**Quadro 3:** Julgamentos de justiça negativos causados pela falta de informação ... 18

**Quadro 4:** Legislação recente sobre sigilo salarial e confidencialidade nos EUA... 28

## Introdução

Embora o tema sobre a exposição ou secretismo salarial dentro das organizações continue a despoletar a atenção de alguns investigadores e a provocar controvérsia no seio das empresas<sup>1</sup>, é notória a escassez na literatura que envolve a problemática. Ainda que não exista uma pesquisa académica tão alargada quanto a questão merece, sobretudo em Portugal e a nível europeu, as questões da confidencialidade ou exposição da informação sobre salários são, maioritariamente, analisadas para o contexto norte-americano (Colella, Paetzold, Zardkoohi & Wesson (2007), Estlund (2014), Card, Mas, Moretti & Saez (2012) e Bracha (2017). Encontramos nesta literatura uma tentativa explícita de dissecar a complexidade da temática em causa e as múltiplas e variadas consequências que a mesma acarreta no interior das organizações. Por esse motivo, os seus artigos serviram de principal referência neste estudo.

As evidências teóricas têm mostrado que a questão da ocultação de informação sobre remunerações é uma prática relativamente difundida nas organizações e poderá implicar, em determinados contextos, um sistema de gestão de pessoas direccionado para uma maior monitorização e fiscalização, mantendo o local de trabalho “pacífico e livre de conflitos” (Colella *et al.*, 2007, p 61). Em contrapartida, em certas culturas organizacionais, observa-se, não raras vezes, um aumento da percepção de injustiça a nível interno e externo (trabalhadores e quem observa de fora), ao favorecer desigualdades remuneratórias e afetando, em última instância, o mercado de trabalho (Estlund, 2014). A temática da comunicação interna ou secretismo apresenta ainda prós e contras relativamente à motivação em contexto de trabalho e implicações na retenção, sendo um dos fatores mais importantes uma credível exposição das diferenciações salariais (Bracha, 2017). Neste seguimento, a divulgação de informação poderá provocar desmotivação nos trabalhadores que auferem um salário mais baixo e uma das consequências será a procura de emprego noutra organização (Card *et al.*, 2012). Um dos pilares que aparenta sustentar as práticas de sigilo salarial é a privacidade, que cada vez mais é fundamentada por uma legislação que parece fazer parte de um “mundo em evolução” (Collella *et al.*, 2007, p. 58) Do ponto de vista legal, em Portugal, esta matéria não é consensual mesmo no seio dos especialistas em legislação laboral e observam-se diversas condicionantes que dificultam a implementação

---

<sup>1</sup> Veja-se, por exemplo, as notícias publicadas no Jornal Expresso e Notícias Magazine, em 2019: Mateus, C. (2019, 3 de Agosto). Nas tecnologias o salario é tabu. Trabalhadores saem lesados. *Expresso*, p. 24; Teixeira, S. (2019, 3 de Outubro). Devemos saber quanto ganham os colegas? *Notícias Magazine*.

de práticas mais transparentes em termos de remunerações. Em termos internacionais, a União Europeia tem emitido recomendações aos Estados Membros no sentido de prevenir disparidades salariais provocadas pela falta de informação nas empresas, e nos EUA a legislação tem surgido com mais especificidade, no sentido de proteger os trabalhadores lesados pela falta de transparência nas remunerações. É perante esta linha de investigação que surge a necessidade de resposta às seguintes questões de investigação: Será que a competitividade e retenção dos trabalhadores são afetadas pela imposição ou pela divulgação da informação salarial? A imposição/obrigatoriedade do sigilo ou a transparência da informação sobre salários terá implicações na gestão dos Recursos Humanos, a nível de conflitos, ambiente e disparidades salariais? Será a perceção de justiça relativa dos trabalhadores afetada pelo sigilo ou transparência salarial? Quais as condicionantes legais que interferem nesta matéria e que papel terá a salvaguarda da privacidade neste tema?

Assume-se, assim, a pretensão de realização de uma investigação que diminua a lacuna de conhecimento, particularmente em Portugal, explorando os problemas da perceção dos salários relativos, da equidade no interior das empresas, da importância da reserva de informação para colaboradores e empregadores (a privacidade) e as implicações do sigilo ou transparência salarial em termos de justiça relativa, competitividade, procura de emprego e retenção. Outra das vertentes relevantes para análise são os quadros legislativos que envolvem as práticas a nível da transparência e partilha da informação salarial, nomeadamente o enquadramento jurídico português, da União Europeia em geral e a realidade norte-americana.

A presente dissertação foi estruturada em três capítulos, onde primeiramente se explorou a literatura mais relevante e se expôs criticamente os estudos empíricos sobre a temática em causa. No segundo capítulo foi exposta a metodologia e o procedimento para recolha de dados. Procurou-se responder às questões de investigação com uma análise quantitativa de dados, recolhidos através de um questionário *online*, direcionado para profissionais de Recursos Humanos que nos permitem ter perspetiva abrangente da perceção dos trabalhadores sobre o secretismo dos salários nas empresas da amostra. No capítulo três, além da caracterização da amostra com uma análise descritiva, foram dissecados e tratados os dados recolhidos, subdividindo em questões de análise descritiva e interpretativa. Por fim, apresentaram-se as conclusões do estudo, as limitações que o mesmo encerra e sugeridas algumas linhas de investigação futura.



## Capítulo 1 – Revisão da Literatura

### 1.1. O sigilo salarial e as suas implicações

Para Colella, Paetzold, Zardkoohi & Wesson. (2007, p.56), embora não exista uma definição única para o secretismo salarial, podemos assumi-lo como “uma restrição à quantidade de informações fornecidas aos trabalhadores, relativas aos salários dos colegas”. Todavia, dentro desta explanação tão linear, os autores acrescentam que podemos assumir que as entidades empregadoras optem por políticas de sigilo absoluto, políticas de penalização aos trabalhadores que discutam entre si os salários recebidos (ainda que essa informação seja de conhecimento público) e, não raras vezes, as empresas impõem uma política de transparência parcial ao divulgar apenas dados gerais sobre as remunerações médias auferidas na organização, evitando a exposição de dados mais precisos e individuais.

Também Janicijevic (2016, p.2-3) entende que nem sempre é questão de “sim ou não”, ou seja, de existência total de sigilo ou exposição completa de informação, pois, por vezes, existe uma extensão maior ou menor de divulgação. O sigilo salarial poderá revestir diversas formas, sendo, por exemplo, frequente a proibição de solicitar e doar a terceiros as informações relativas a salários de outros trabalhadores, uma vez que essa também constitui uma maneira de se obter informação sobre as remunerações.

A leitura atenta sobre esta temática, sobretudo na opinião de especialistas do meio académico, tem demonstrado que os inconvenientes da implementação de políticas de sigilo salarial são múltiplos e que as empresas que optam por estas práticas têm de estar completamente cientes dos riscos incorridos. No entanto, se as organizações não observassem vantagens evidentes nas práticas que envolvem uma menor ou total ausência de transparência salarial, certamente não seguiriam por este caminho.

Janicijevic (2016), na sua análise sobre o secretismo salarial, começa por enumerar algumas situações que podem ser vistas como desvantagens do sigilo que interferem na gestão de Recursos Humanos. Refere que a falta de transparência leva a perceções erradas sobre a distribuição de remunerações dentro das empresas e, conseqüentemente, a baixa motivação nos trabalhadores, diminuindo a satisfação no trabalho. Uma empresa que mantenha um sistema pouco claro face às compensações (sejam fixas ou variáveis) promove, com um grau de probabilidade elevado, comportamentos indesejados dos trabalhadores, interferindo na capacidade de os gestores controlarem atitudes que não se

coadunam com os objetivos do negócio, sugerindo que influenciam a competitividade e a produtividade. Para este autor a percepção de justiça, face ao que se passa internamente na empresa e relativamente ao observado no mercado concorrencial, é afetado pela imposição do sigilo e a sensação de injustiça provoca, entre outros aspetos, uma diminuição da lealdade e confiança com a empresa. Com o contrato psicológico comprometido e o vínculo laboral fragilizado, a imposição do sigilo salarial pode culminar na baixa retenção de trabalhadores. A procura de uma nova oportunidade no mercado de trabalho é uma realidade nem sempre justa para o trabalhador e potencial candidato neste contexto de falta de informação, pois diminui claramente a sua capacidade de negociação.

Também Colella *et al.* (2007, p. 58) se debruçam sobre os eventuais “custos” ou consequências da imposição do sigilo salarial. De acordo com os mesmos, os principais fatores que interferem negativamente neste contexto são a percepção de justiça, a clara influência na produtividade, e a noção cada vez mais evidente que reduz o desempenho e competitividade. Numa visão mais ampla, mas não menos relevante, referem que esta matéria intervém na diminuição da valorização dos trabalhadores e reduz a eficiência do mercado de trabalho.

No que concerne a prováveis implicações positivas da imposição do sigilo salarial, os autores referem três grandes benefícios. Um dos aspetos mencionados no artigo “Exposing pay secrecy”, é a redução da mobilidade dos trabalhadores. Se houver ineficiência do mercado de trabalho, com secretismo nas informações sobre remunerações, uma política de sigilo poderá reter os trabalhadores, uma vez que impede a comparação de salários internos e externos.

Outro aspeto que se enquadra nos pontos a favor da falta de transparência a nível salarial é o controlo da gestão a nível de comportamentos e ações dos trabalhadores. Também neste tópico Janicijevic (2016) defende que existe uma melhoria da gestão organizacional, com menor incidência de conflitos. O designado “paternalismo organizacional” (Colella, 2007, p. 61; Janicijevic 2016, p.7) é uma realidade que limita a autonomia dos trabalhadores e cria uma cultura organizacional mais autoritária e voltada para uma menor transmissão de informação, permitindo a ocultação desigualdades salariais mal fundamentadas.

O terceiro e último ponto é a privacidade, que como veremos mais à frente, é encarada muitas vezes como meio de proteção relativamente à informação dos trabalhadores e empregadores. Neste contexto, a vantagem parece residir na facilidade de diferenciar em

termos salariais os trabalhadores com melhor desempenho, garantindo a sua privacidade, e a maior capacidade dos empregadores negociarem salários em detrimento dos trabalhadores ou candidatos. Alguns estudos demonstraram que uma parte significativa dos trabalhadores tem uma clara preferência pela privacidade e sigilo da informação relativa ao seu salário. Especialistas da Harvard Business School e da Anderson School of Management revelam que uma grande percentagem dos indivíduos incluídos nos inquéritos sobre esta matéria pagaria para não ter de divulgar o ordenado aos colegas de trabalho (Cullen, Zoë B., and Perez-Truglia, R., 2018).

Apesar do sistema se auto-alimentar, na medida em que investigações como a enunciada acima evidenciar uma preferência dos trabalhadores para manter o sigilo salarial dentro das empresas, Estlund (2014, p. 791) afirma que a maioria dos argumentos para a existência de falta de transparência salarial tem origem, “sem surpresa”, nos empregadores. A autora, que se debruça neste artigo sobre a transparência salarial, enumera também algumas implicações deste assunto na gestão de Recursos Humanos. É notório, para a mesma, que em termos legais, a transparência salarial facilitará a exposição de casos que violem as normas e direitos dos trabalhadores relativamente a salários e outros benefícios, mas também inibe futuras ocorrências. Apesar das vantagens evidenciadas na ocultação de informação, o conhecimento dos salários dos colegas acaba por revelar disparidades salariais que podem expor casos de discriminação relativamente a raça ou género dos trabalhadores. Sugere ainda que a maior transparência na divulgação da informação implica uma negociação mais justa e eficiente entre empregadores, empregados e candidatos.

## **1.2. O sigilo ou transparência salarial – competitividade e retenção**

### **1.2.1. Implicações na competitividade**

Numa sociedade ocidental, cada vez mais competitiva e orientada para os objetivos individuais, a remuneração auferida e a expectativa de alcançar metas profissionais elevadas, leva a uma maior competitividade dentro das organizações. É visível, neste seguimento, que a remuneração, seja fixa (salário e obrigações legais) ou variável (benefícios e privilégios), é um fator que interfere com a motivação, competitividade e sentimento de justiça dos trabalhadores. Neste sentido, os indivíduos precisam, cada vez mais, de “informações

precisas sobre políticas e práticas do empregador para tomar as decisões mais acertadas perante o mercado de trabalho” (Estlund, 2014, p. 781).

Este ponto pretende, fundamentalmente, elucidar para dois aspetos onde, aparentemente, as políticas de informação têm influência e carecem de análise mais aprofundada. Primeiramente abordar a questão da promoção da competitividade e concorrência dos trabalhadores no interior das empresas, usando um sistema de incentivos, para estimular maior esforço e produtividade e, posteriormente, uma análise ao ambiente externo, nomeadamente a interferência desta matéria nos objetivos profissionais e planos de carreira dos trabalhadores que pretendem procurar novas oportunidades no mercado de trabalho.

Importa perceber, antes de mais, que por definição o “salário é uma contraprestação pelo trabalho de uma pessoa na organização. Em troca do dinheiro (elemento simbólico e intercambiável) a pessoa emprenha parte de si mesma, de seu esforço e de sua vida, comprometendo-se a uma atividade quotidiana e a um padrão de desempenho na organização” (Chiavenato, 2004, p. 260), mas que algo diferente da base salarial são os designados incentivos que, neste caso, podem variar consoante o desempenho dos trabalhadores (Janicijevic (2016, p.4).

Camara (1999, p. 157), explica que a componente variável do salário foi-se tornando prática nas empresas nacionais e o objetivo é relacionar, reciprocamente, e de forma mais vinculativa o nível salarial dos trabalhadores aos resultados da empresa, “diferenciando as recompensas, de harmonia com o nível de desempenho atingido, durante o exercício”. Segundo o autor, estas medidas resultam, fundamentalmente, do enquadramento legal português que considera o salário base como um “quantitativo mínimo fixo garantido, insusceptível de ser reduzido, mesmo com o consentimento do trabalhador (Código do Trabalho, art.º122). Noutra perspectiva, encontramos a teoria da compensação ou dos torneios que traduz uma forma interessante de desenhar um esquema de incentivos. Serve para determinar um dado aumento salarial que está diretamente relacionado com uma promoção específica. Lezear (1998) admite que se trata de um esquema que pretende atenuar os problemas das empresas, onde os cargos envolvem complexidade a nível de funções e dificuldade de medição e supervisão e, não raras vezes, se verifica a assimetria de informação.

Mas o que poderá ser uma ferramenta de promoção da competitividade e produtividade pode revelar-se contraproducente. Janicijevic (2016, p.6) esclarece que

quando um sistema de compensações, baseado em remunerações variáveis (prêmios e incentivos), é mantido em sigilo, o imperativo de aumentar a produtividade e competitividade dentro da empresa pode estar comprometido, pois o desenho dos objetivos a alcançar permanece dúbio e pouco claro. Se houver incerteza face à informação da compensação e à periodicidade da mesma, o sistema de remuneração não terá o efeito desejado e os comportamentos face ao trabalho poderão ser negligenciados. O autor explica que a incoerência nos pagamentos poderá levar a uma diminuição do desempenho individual e à falta de competitividade do coletivo. Neste contexto, Colella *et al.* (2007, p. 65) admitem que quando os funcionários percebem que existe uma relação direta e justa do pagamento específico ao seu desempenho, a satisfação com o seu salário será maior e trará mais benefícios para o empregador.

Bracha (2017) descreve um exemplo de um estudo realizado num laboratório não identificado, onde os participantes tiveram de escolher a quantidade de trabalho que pretendiam exercer e o pagamento por peça (existiam dois níveis salariais, alto e baixo). Numa primeira etapa, os participantes estavam apenas informados do seu pagamento e numa segunda teriam a informação sobre os dois níveis salariais (uns ganhavam mais e outros menos). Os resultados demonstram que existe um efeito significativo da remuneração relativa na oferta de mão-de-obra. Os participantes que estavam informados sobre a remuneração diferencial, ou seja, dos colegas que exerciam a mesma função e auferiam valores diferentes, tiveram reações diferenciadas: aqueles que ganhavam um salário à peça inferior tiveram uma taxa de esforço menor relativamente aos que auferiam um salário mais alto e dispensaram menos tempo em comparação com os restantes com salários mais baixos, mas que não tinham informação sobre os valores auferidos por outros participantes. A evidência teórica parece, desta forma, demonstrar que informação relativa a salários pode influenciar a competitividade e taxa de esforço e que, aparentemente, os trabalhadores são afetados pelo pensamento relativo. Observa-se, neste enquadramento, uma resposta mais direta e frequentemente visível ao “estatuto social”, ou seja, a posição de alguém relativamente aos outros. No mercado de trabalho, os ganhos relativos parecem ser importantes não só para comparações com valores ganhos pelos colegas, mas também para ter uma percepção mais clara sobre a influência desta matéria na motivação e produtividade dos trabalhadores.

A natureza das atividades também parece influenciar a competitividade, atribuição e divulgação dos designados prêmios por produtividade (que podem ter periodicidades

distintas e dependem dos objetivos específicos de cada empresa). Pegando no exemplo de empresas que integram equipes comerciais, os quais trabalham por objetivos individuais, por norma as mesmas divulgam mais facilmente os resultados obtidos em comissões por cada trabalhador do que a remuneração base auferida pelos mesmos. Apesar de, presumivelmente, a exposição salarial perante os colegas tornar as equipes mais competitivas e eficientes, os conflitos podem surgir se o sistema não for bem desenhado e se a informação sobre esses incentivos não for devidamente divulgada. Neste âmbito, a literatura analisada demonstra que nem sempre a exposição das compensações ganhas pelos colegas pode aumentar a produtividade e competitividade. Veja-se o exemplo de um estudo apresentado por Bracha (2017, p. 4) que reflete um ambiente mais competitivo, que integra gestores que auferem prêmios de produtividade com base no desempenho. Dado que o incentivo interferia com o prêmio dos restantes, mediante o desempenho de cada um, os gestores que tinham conhecimento de auferir menos que os colegas, tiveram uma redução da produtividade.

Para Rego, A. Pina e Cunha, M. F. S. Gomes, J. Campos e Cunha, R. Cabral-Cardoso, C. Marques, C. (2015, p. 628) “a introdução de incentivos monetários individuais constitui o método mais eficaz para aumentar o desempenho”, no entanto, a evidência demonstra que o dinheiro nem sempre é o único motivador e, por vezes, poderá nem ser o principal foco. Para ter uma percepção mais clara do valor motivacional do dinheiro é fundamental entender o modo como ele é afetado por diferenças individuais e por fatores contingenciais. Relativamente às diferenças individuais, os autores sugerem que existem pessoas que são mais motiváveis por dinheiro do que outras, indivíduos com maior auto-realização e auto-eficácia, que demonstram mais sensibilidade face às compensações monetárias e que no sentido contrário, os indivíduos que não se mostram tão vinculados para o sucesso tendem a preferir sistemas de compensação que não se baseiem no desempenho. No que concerne aos fatores contingenciais, é apontado, primeiramente, que a compensação é mais impactante para a escolha de uma função quando existe uma maior variação e menos relevante em situações onde a variação entre empregados é menor. Realçam ainda que a compensação tem um menor efeito motivacional quando a relação entre pagamento e desempenho é diminuta (Rego *et al.*, 2015, p.630).

Neste seguimento, a imposição do sigilo salarial ou a transparência da informação poderá estar relacionada com a tipologia dos trabalhadores e o seu vínculo com a empresa. A teoria parece refletir que a tendência das empresas modernas é melhorar a eficiência com

menos custos e trabalhadores mais competitivos e qualificados (Camara, 1999, p. 159). Ora, se uma empresa tem um quadro de pessoal altamente qualificado que pretende manter, até pelos custos associados ao recrutamento e formação, terá uma tendência para impor o sigilo salarial maior do que uma empresa mais pequena com um conjunto de trabalhadores menos produtivos e com um contrato psicológico mais fraco. (Colella *et al.*, 2007, p.63).

O contexto do sigilo salarial poderá interferir ainda no ambiente externo, ou seja, na eficiência de mercado e no poder negocial no recrutamento. Tomando como exemplo algumas empresas do setor do IT em Portugal, tem sido publicado e até reforçado por responsáveis de algumas destas organizações, “que as diretrizes de sigilo em matéria de compensações são frequentes...”, assumindo como um dos objetivos a ocultação de informações para impedir a vantagem competitiva da concorrência direta (Mateus, 2019, p. 24). Também Estlund (p.789) aborda as implicações do sigilo salarial no mercado de trabalho e sugere que nos EUA as políticas de concorrência de mercado de trabalho são mais positivas face às observadas na Europa onde parece existir uma ideia mais vincada de não divulgação de salários e, conseqüentemente, uma diminuição mais patente na eficiência e justiça do mercado de trabalho. De uma forma geral, as disparidades de informação entre as partes contratantes, empresa e trabalhador, traduzem impedimentos para um processo negocial mais eficiente e com maior perceção de justiça, sobretudo para quem procura oportunidades no mercado de trabalho. A evidência demonstra que os empregadores acabam por beneficiar desta ocultação de informação. A autora não se inibe de concluir que as informações precisas sobre salários de outras pessoas e sobre a concorrência é algo absolutamente crucial para a procura de um novo emprego, negociar salários mais elevados ou simplesmente manter a posição atual.

### **1.2.2. Implicações na retenção de trabalhadores**

Os “bons” trabalhadores que constroem uma relação de confiança com o seu empregador, num ambiente competitivo, com acesso a formação e boas relações com a empresa, têm uma taxa mais baixa de mobilidade laboral e um maior compromisso de continuidade (Colella *et al.* pp. 62-63). Nestas circunstâncias, o empregador usufrui de vantagens com o sigilo salarial, pois não há redução da motivação, nem falta de confiança

na empresa. É preciso realçar que a fraca mobilidade dos trabalhadores em contexto de secretismo salarial, implica, segundo os autores, um contrato psicológico forte e uma aceitação recíproca da situação. Em sentido contrário, é sugerido que os ambientes empresariais que mantenham um historial de injustiça e desconfiança, não devem optar por permanecer com políticas sigilosas relativamente a salários, já que as implicações negativas com a falta de transparência serão elevadas.

Uma política de compensações eficazes é o mote para uma empresa reter os trabalhadores mais indicados aos objetivos do negócio. Para Rego *et al.* (2015, p. 640), é relevante definir níveis salariais competitivos e incentivos ou benefícios atrativos, mas também ter um bom nível de equidade nas remunerações. Os colaboradores comparam os seus ganhos com os ganhos de outras pessoas, “reais ou imaginadas” – com os seus pares ou amigos que trabalham noutra organização. Citando Adams (1965)<sup>2</sup>, os autores deste manual introduzem a teoria da equidade e escrevem sobre a justiça distributiva, que analisaremos mais à frente neste estudo.

Hamermesh (1999, pp. 2-24) refere que a satisfação no trabalho é um conceito “escorregadio” e com facetas subjetivas que escapam à objetividade dos conceitos económicos. No sentido de tentar esclarecer o impacto das transformações salariais e a sua relação com a satisfação no trabalho, o autor analisa diversos estudos e acaba por concluir que as alterações nas remunerações interferem claramente na satisfação laboral e, conseqüentemente, influencia a rotatividade dos trabalhadores. Também Brown, D. A. Gardner, J. Oswald, Andrew J. Qian, J. (2005) se debruçam sobre a satisfação no trabalho e sugerem que a mesma não depende apenas da remuneração absoluta auferida. O bem-estar de um individuo em contexto laboral é influenciado, parcialmente, pela comparação do seu salário com os dos seus colegas.

Veja-se o quadro seguinte, onde expomos dois estudos que evidenciam teoricamente as implicações desta matéria na retenção dos colaboradores:

---

<sup>2</sup> Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *advances in experimental psychology* pp. 267-299. *Academic Press*. New York.



**Quadro 1: Estudos sobre a influência dos salários relativos e a retenção**

Instituição/Empresa	Descrição do Estudo	Conclusões
<b>Universidade da Califórnia</b>	Inquérito a trabalhadores sobre a satisfação no trabalho e intenções de sair	Trabalhadores que tinham a informação sobre o salário dos seus pares e sabiam que ganhavam menos, revelaram maior insatisfação no trabalho e maior probabilidade de sair da instituição. Não se verificou a mesma insatisfação e intenções de sair nos trabalhadores que sabiam que auferiam um salário mais alto que os seus pares.
<b>Grande empresa de retalho EUA</b>	Estudo exploratório sobre salários relativos e aumento coletivo de salários	O estudo relata dados reais de rotatividade dentro da empresa e conclui que perante um aumento coletivo com pagamentos diferenciais (pagamentos em relação aos colegas), verificou-se uma taxa de abandono do trabalho para quem teve a informação que estava numa situação desfavorável relativamente aos outros.

Fonte: Adaptado de Bracha (2017)

Card *et al.* (2012) investigaram o impacto das comparações salariais relativas e a sua interferência na motivação e, conseqüentemente, na retenção e intenções de procura de novo trabalho. Concluíram que existe um interesse dos trabalhadores pela informação relativa aos salários dos colegas, particularmente nos valores auferidos pelos pares (pessoas que trabalham no mesmo departamento). Constata-se, que o acesso à informação e a conseqüente comparação de salários relativos tem um efeito positivo sobre trabalhadores que auferem valores salariais mais elevados. Reforça-se também que as intenções de procurar novo emprego foram visíveis nos trabalhadores mais insatisfeitos e de remunerações mais baixas que os seus pares. Todavia, apesar de permanecer alguma insatisfação com conseqüência evidente na retenção para uma parte dos trabalhadores que relacionam desfavoravelmente o seu salário com os seus colegas e uma crescente legislação que proíbe ou inibe estas políticas (sobretudo em alguns estados dos EUA), a revisão empírica, até este ponto, sugere que parte significativa dos empregadores tem uma preferência pela imposição do sigilo salarial: “cerca de um terço das empresas americanas têm contratos de não divulgação que proíbem os funcionários de discutir seus salários com colegas de trabalho” (Card *et al.* 2012, p. 2982).

### 1.3. A percepção de justiça em contexto de sigilo ou transparência salarial

"Poucos conceitos como a justiça são tão fulcrais à interação social humana".  
(Greenberg, 1996, *apud* Paiva e Leite, 2011)

A Gestão de Recursos Humanos dentro das empresas e o desenvolvimento da pesquisa académica sobre o comportamento organizacional têm demonstrado que a percepção de justiça dos trabalhadores face à distribuição das recompensas, sejam elas monetárias ou traduzidas noutros benefícios, influencia atitudes, comportamentos e ações determinantes no contexto de trabalho.

Se “as pessoas se comportam altruisticamente para com a organização em que trabalham se acreditarem que são tratadas com justiça” (Paiva e Leite, 2011. p. 53), então importa identificar se a percepção de justiça em contextos de sigilo ou transparência salarial interferem diretamente na gestão dos trabalhadores.

Para Rego *et al.* (2015, p.641), uma das principais finalidades do sistema de compensação é alcançar e manter um “estado de equidade interna, externa e individual”.

#### Quadro 2. Elementos que compõem a Teoria da Equidade

1. “As pessoas comparam o que dão à organização (e.g., antiguidade, conhecimentos, mérito, competências) com o que dela recebem (e. g., salário, prestígio, relações sociais, carreira, benefícios).”
2. “Comparam esse rácio com rácios de outras pessoas (reais ou imaginadas). Por exemplo comparam o seu rácio com rácios de colegas internos ou de amigos trabalhando noutras organizações)”
3. “Formam sentimentos de iniquidade se o seu rácio for diferente do rácio dessas outras pessoas com as quais se comparam. Por exemplo, se uma pessoa contribui com 10 e recebe 10 e um colega recebe 100 contribuindo com 100, então sente equidade. Todavia, se o colega contribuir com 80 mas receber 100, o sentimento é de iniquidade desfavorável.”
4. As situações de iniquidade (sobretudo a desfavorável) geram desconforto e tentativas de eliminar a diferença de rácios. No caso hipotético da alínea anterior, várias reações seriam possíveis.

Fonte: Adaptado de Rego *et al.* (2015, p. 641)

A equidade poderá ser interna (dentro da organização as compensações são entendidas como justas se para funções diferentes gerarem salários diferentes) externa (mede o grau de justiça de compensações face às organizações concorrentes) e individual (dois trabalhadores que desempenhem a mesma função na mesma empresa têm compensações distintas se o desempenho for diferente). É sugerido pelos mesmos autores que as consequências de uma

percepção de iniquidade ou de injustiça face aos pares, são evidentes e podem ser demonstradas através de falta de produtividade, pressão sobre o empregador para haver uma negociação salarial com vista ao aumento do valor auferido, conflitos e destabilização da produtividade dos colegas. Em última instância, poderá acarretar *turnover* e procura de nova oportunidade no mercado de trabalho. Argumento corroborado por Filenga e Siqueira (2006, p. 432) que relacionam a percepção de injustiça salarial com os resultados abaixo do esperado pela entidade empregadora e que em consequência dessa situação, advêm, invariavelmente, a “insatisfação, pior desempenho individual e ou organizacional, *turnover*, absentismo”, entre outros.

Vários autores indicam que para o individuo existe uma justiça distributiva, “a qual trata de quão justa o mesmo percebe as compensações que recebe da empresa como retorno para seus esforços investidos no trabalho” e uma justiça baseada em procedimentos, ou seja, “uma medida unidimensional onde o indivíduo avalia quão justo ele percebe as condições procedimentos que norteiam as políticas de distribuição de recursos na organização que o emprega” (Rocha *et al.* 2016, p. 99 cit. Gomide Jr.; Siqueira, 2008<sup>3</sup>). A justiça informacional expressa o fornecimento de informações e a explicação das decisões tomadas, ou seja, espera-se que a informação facultada aos trabalhadores, através de justificações e explanações tenham um efeito atenuante nas reações negativas às percepções de injustiça ou situações mais desfavoráveis (Assmar, E. Ferreira, C. & Souto, Oliveira S., 2005, p. 446). Apresentamos a seguir a compilação das consequências que levam a julgamentos negativos sobre a justiça em contexto de trabalho e a sua relação com as dimensões apresentadas acima:

---

<sup>3</sup> Gomide Júnior, S. e Siqueira, M.M.M. Justiça no Trabalho. In: Siqueira, Mirlene Maria Matias (org.). Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008, p.189-197.

**Quadro 3: Julgamentos de justiça negativos causados pela falta de informação**

<b>Dimensão Informativa</b>	“Julgamentos sobre a justiça podem ser negativos pois a informação está a ser retida pelo empregador”.
<b>Dimensão de Procedimentos</b>	“Julgamento sobre a justiça de procedimentos pode ser negativo pois a falta de informações restringe a voz dos trabalhadores, permite interferências e sugere que a tomada de decisão sobre salários pode ser feita sem informações precisas”.
<b>Dimensão Distributiva</b>	Trabalhadores podem ter uma percepção errada (estimativas imprecisas) da justiça distributiva e levar a julgamentos injustos. Acontece em quadros inferiores que julgam ter um salário mais alto do que aquele que realmente auferem, comparativamente com colegas que têm um nível salarial mais elevado.

**Fonte: Adaptado de Colella *et al.* (2007, p. 59)**

Seguindo esta linha de pensamento, é expectável que quando confrontados com o sigilo salarial, os trabalhadores que não têm acesso informações sobre as remunerações se sintam mais vulneráveis, relativamente aqueles que têm acesso a transparência. As consequências são múltiplas e os mesmos podem ficar mais vigilantes relativamente à justiça salarial, o que implica um custo para o empregador, na medida em que reduz a confiança na empresa e aumenta o grau de incerteza sobre o futuro naquela organização.

Colella *et al.* (2007, p.59) recorrem à teoria heurística da justiça de Lind (2001)<sup>4</sup>, para referir que os trabalhadores, aparentemente, farão um julgamento justo sobre as políticas na empresa se não tiverem outra informação. Se houver ausência de informação sobre salários, a justiça distributiva não será julgada e a justiça organizacional será baseada noutros aspetos. Assim, na falta de informações salariais específicas, é previsível que os trabalhadores dêem prevalência a dados/informações mais recentes ou a memórias mais impactantes e marcantes que não impliquem as remunerações (e que podem representar uma percepção de justiça positiva face à organização).

Um dos conceitos relacionados diretamente com a justiça organizacional é a confiança que os trabalhadores sentem face à entidade empregadora. Mayer, R, Davis, JH, & Schoorman, FD. (1995, p. 712) abordam o tema e definem o conceito, sugerindo que se trata “da vontade de uma parte de ser vulnerável às ações de outra parte com base na expectativa de que a outra realizará um acção particular importante para aquele que confia, independentemente da capacidade de monitorar ou controlar essa outra parte.” A relação

---

<sup>4</sup> Lind, E. A. 2001. Fairness heuristic theory: Justice Judgments as pivotal cognitions in organizational relations. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational behavior*: 56–88. Stanford, CA: Stanford University Press.

de confiança entre as partes (empregador e trabalhador) depende não só da necessidade de confiar reciprocamente, mas também da capacidade da organização construir um forte contrato psicológico que vincule o trabalhador às raízes culturais e objetivos da organização. Para Colella *et al.* (2007), um ambiente de incerteza aumenta o grau de preocupação com a justiça e previsibilidade de tratamento futuro. É desta forma que o sigilo salarial pode tornar os trabalhadores mais atentos às disparidades nas remunerações.

Por fim, acrescentamos três grandes contextos organizacionais onde o sigilo salarial interfere com a percepção de justiça e com a gestão de Recursos Humanos. Primeiramente realçar natureza e tipologia do capital humano, cuja retenção ou compromisso de continuidade poderá estar relacionada com práticas de sigilo salarial. Colella *et al.* (2007) admitem que a privacidade aparenta ser menos importante para trabalhadores que fazem parte de grupos específicos (com contratos coletivos de trabalho, por exemplo). Geralmente estes trabalhadores têm uma percepção de justiça mais positiva face à organização. O segundo fator que tem uma relação efetiva com a percepção da justiça neste contexto laboral, é designado pelos autores como alocação dos pagamentos, e propõe que os trabalhadores que sabem que um pagamento específico está diretamente relacionado com a avaliação de desempenho têm uma percepção de justiça mais positiva face à remuneração. O conhecimento de critérios objetivos de pagamento (como salários base, prémios por desempenho, etc.) pode levar a benefícios para a organização, embora possa permanecer uma parte do secretismo associado às remunerações. A medição da remuneração relativa é o último fator assinalado pelos autores neste enquadramento, que lembram que mesmo com práticas de sigilo salarial enraizadas, os trabalhadores tentam “adivinhar” em que patamares se situam face aos colegas, numa tentativa de obter uma noção mais aproximada da realidade da empresa e da justiça das remunerações. Ainda assim, conclui-se que os trabalhadores com salários mais altos não sofrem tanto com percepções de injustiça relativamente a esta matéria.

## **1.4. A Legislação e a transparência e o sigilo salarial**

### **1.4.1. O panorama da legislação a nível internacional**

Como medida de reforço do princípio de igualdade salarial, a Comissão Europeia tem sugerido a implementação de medidas que visam aprimorar os direitos gerais dos

trabalhadores face à informação sobre remunerações. Em 2017, uma comissão especializada (Veldman, A. e Timmer, A., 2017, p.7), analisou o problema da transparência no contexto de trabalho e entre a diversidade de práticas a implementar nos diversos países membros, destacamos as seguintes:

- “O direito de um funcionário de solicitar informações sobre os níveis de remuneração de género para o mesmo trabalho ou trabalho igual valor”;
- “O dever do empregador de informar sobre os níveis salariais médios por géneros e categoria de profissional; o dever do empregador de realizar uma auditoria sobre os salários e as diferenças salariais em razão do género”;
- “Medidas para garantir que a questão da igualdade de remuneração, incluindo auditorias salariais, seja discutida em locais apropriados e cumprindo normas de negociação coletiva”

O relatório indica que nem todos os países mostraram abertura na aplicação das recomendações. Se em países como Alemanha, Irlanda, Itália, Lituânia, Holanda e no Reino Unido, se observou a introdução de projectos bem definidos para reforçar a transparência salarial, outros como a Bélgica (que apenas implementou o dever de informação e dever de negociação coletiva), a França (dever de relatório/auditoria, bem como dever de negociação coletiva) e a Suécia (dever de auditoria e incentivo à negociação coletiva) demonstraram alguma ambiguidade e optaram por normas mais básicas.

O documento expõe ainda que apenas três países (Finlândia, Irlanda, Noruega) introduziram o direito dos trabalhadores solicitarem informações individuais sobre os níveis salariais, na presença de suspeitas de disparidades e desigualdades. Todavia, em dois desses países, Finlândia e Irlanda, apesar da exposição da informação num quadro de comparação, as limitações não deixam de se verificar, pois terá sempre de haver consentimento da outra parte (com quem se está a verificar o nivelamento de remuneração) para que acção se concretize. Pelo que se verificou, além dessa condicionante, na Irlanda o empregador pode contestar e ganhar o direito de não responder a um pedido de informações. A Finlândia, por sua vez, introduziu o “mapeamento salarial” (Veldman, 2017, p.50) de carácter obrigatório, em que o empregador tem o dever de justificar diferenças salariais profundas. Ainda que o relatório direcione esta questão para disparidades de género, a informação contida neste documento é relevante para o tema analisado, na medida em que a comparação é efetuada em grupos de trabalhadores com as

mesmas categorias profissionais. Os grupos devem ser compostos com base nos requisitos de trabalho, que se traduz em trabalho de valor idêntico e, se necessário, verificar a conformidade com os acordos coletivos em vigor na empresa a nível da empresa.

Estes dados revelam realidades recentes, mas uma leitura atenta sobre o panorama do secretismo salarial nos últimos anos, mostra cenários distintos. Em Inglaterra, por exemplo, a situação nos últimos quinze anos tem evidenciado diversas lacunas. Na Grã-Bretanha, "tudo o que envolve políticas de pagamentos está envolvido em mistério" e observa-se uma cultura de sigilo que promove a discriminação, impossibilitando os trabalhadores de determinar se estão a ser recompensados de forma justa<sup>5</sup>. Em 2003, Inglaterra aprovou legislação específica, mas a sua eficácia e aplicação deixou muito a desejar.<sup>6</sup>

A nível europeu parece existir o reconhecimento que a transparência salarial é um aspeto fundamental para assegurar a neutralidade na fixação de salários, ainda que as conclusões da Comissão Europeia traduzam um longo caminho a percorrer para que haja transversalidade nesta matéria. Permanece a falta de transparência a nível das remunerações e, apesar das diferenças normativas implementadas em diversos países, em nenhum se verifica a total transparência nesta matéria. Os especialistas acreditam que vários países não implementam tais medidas não só devido à complexidade da temática, que envolve alguma sensibilidade com os salários individuais (questão de difícil discussão para os trabalhadores), mas também implicações em matéria jurídica, com cláusulas de confidencialidade contratuais que dificultam o acesso a dados.

No que concerne à realidade norte americana, a legislação proíbe contratos desta tipologia em vários Estados. Todavia, a natureza controversa deste tópico demonstra que o assunto não é consensual e a imposição do sigilo salarial está enraizado na cultura americana. Segundo Gely, R. e Bierman, L. (2003) um número significativo de empresas privadas nos EUA têm regras formais para inibir ou proibir os trabalhadores de discutirem os seus salários com outras pessoas. Como podemos observar na tabela abaixo, pesquisas recentes, demonstram uma realidade gritante nesta matéria. O estudo realizado pela IWPR<sup>7</sup> (2014) revela que cerca de metade dos 1076 trabalhadores inquiridos em 2010 (51 por

---

<sup>5</sup> Declarações da Presidente da EOC, Julie Mellor: Salary secrecy penalises women (2004, 14 de Janeiro). *BBC News*. Disponível em: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/3392937.stm>

<sup>6</sup> Introduziu-se uma norma em que seria possível os trabalhadores (mais direcionado para as mulheres devido a questões de disparidades de género) enviarem um documento, em forma de questionário para solicitar informações mais específicas sobre os salários individuais. Ainda que as queixosas possam recorrer ao tribunal do trabalho no caso de ausência de resposta do empregador, a lei não obriga as empresas a dar uma resposta.

<sup>7</sup> Disponível em: <https://aauw-pa.aauw.net/files/2017/04/Pay-Secrecy-and-Wage-Discrimination.pdf>

cento das mulheres e 47 por cento dos homens) relatam que a exposição e discussão sobre salários são desencorajadas ou proibidas, podendo existir penalizações caso haja incumprimento dos trabalhadores<sup>8</sup>. De acordo com a amostra, há uma tendência para os empregadores do setor privado, no controlo ao acesso a informações sobre remunerações: 62% das mulheres e 60% dos homens que trabalham para empregadores privados relatam a imposição do sigilo salarial.

**Tabela 1: Políticas de sigilo salarial em contexto de trabalho em 2010**

	Imposição ou desaconselhamento do sigilo salarial	
	Mulheres	Homens
<b>Trabalhadores</b>	51%	47%
<b>Raça e etnia</b>		
Branco	52%	48%
Preto	41%	48%
Hispânico	50%	43%
<b>Faixa Etária</b>		
18-44 Anos	48%	50%
45-59 Anos	52%	48%
60 Anos ou mais	53%	35%
<b>Qualificações académicas</b>		
12º Ano ou menos	51%	41%
Licenciatura	56%	48%
Mestrado ou mais	44%	46%
<b>Enquadramento familiar</b>		
Solteiro sem filhos	57%	50%
Casado sem filhos	51%	42%
Solteiro com filhos	63%	Na
Casado com filhos	37%	47%
<b>Situação face ao emprego</b>		
Empregado a Part-time	47%	48%
Empregado a full-time	54%	46%
<b>Sector de Atividade</b>		
Setor Privado	68%	60%
Setor Público	18%	11%

Fonte: IWPR/Rockefeller Survey of Economic Security 2010 (IWPR, 2014)

<sup>8</sup> Os inquiridos foram convidados a indicar qual das seguintes declarações melhor caracteriza o seu local de trabalho: a) a informação sobre salários e vencimentos é pública; b) a informação sobre salários e vencimentos pode ser discutida no local de trabalho; c) a discussão de salários e a informação salarial é desencorajada pelos gestores; d) a discussão é formalmente proibida, e/ou os empregados apanhados a discutir informações sobre salários e vencimentos poderiam ser punidos (IWPR, 2014).



Pesquisas recentes mostram que apenas um em catorze empregadores adotou proativamente políticas internas de transparência salarial e abertura na discussão das remunerações. As evidências indicam também que os gestores têm uma preferência pela imposição das designadas regras do PSC (Pay Confidentiality Rules). Estas regras podem ser definidas como um conjunto de imposições que envolvem um leque diversificado de proibições que os empregadores exigem ao discurso dos trabalhadores. Podem manifestar-se com limitações totais ou parciais à discussão dos seus salários com os colegas e são frequentemente encontradas em manuais de acolhimento das empresas, podendo também ser transmitidas verbalmente aquando da contratação (Gely, 2003, p. 125).

A NLRA, *National Labor Relations Board*, criada pelo Congresso em 1935, é um órgão federal independente que surgiu para fazer cumprir a Lei Nacional de Relações do Trabalho, nomeadamente a lei primária que rege as relações entre empresas, sindicatos e trabalhadores. Tem como principais objetivos: “conduzir auditorias anónimas para determinar se os funcionários desejam ou não ser representados por um sindicato” e “investigar e remediar práticas ilegais cometidas por empresas e sindicatos”<sup>9</sup>. Esta respeitada agência pretende fundamentalmente proteger os trabalhadores que desejem discutir as remunerações, no sentido de haver justiça no trabalho, num esforço concentrado para combater coerções e restrições impostas pelos empregadores. É, portanto, ilegal para este órgão que uma empresa proíba ou desencoraje os trabalhadores de partilhar informações sobre os seus próprios salários. (Estlund, 2014, p. 788)

Estlund, em 2014, admitia que o caminho para a maior transparência salarial seria remota e politicamente inviável. No entanto, analisando o texto da 1ª Sessão do 116 Congresso<sup>10</sup> (2019), verificamos que o tema não esmoreceu e continua a ser debatido nos EUA. Para Lyons (2013, p. 366) trata-se de uma questão de defesa de uma maior equidade e que a desigualdade pode ser contestada com o Art.º VII, da Lei da Igualdade Salarial de 1964, que embora tenha um enfoque nas discriminações relacionadas com género, acaba por ser um passo gigante para a introdução da contestação dos trabalhadores face às disparidades em contexto de trabalho. Também o rescaldo do caso *Ledbetter*, explanado mais à frente, acabou por constituir uma referência em matéria jurídica e as autoridades americanas, nomeadamente do Congresso, optou por dar alguma prioridade a questões

---

<sup>9</sup> Retirado do *site* deste órgão federal em: <https://www.nlr.gov/about-nlr/who-we-are/our-history/1935-passage-of-the-wagner-act>

<sup>10</sup> Ver com mais detalhe em: <https://www.congress.gov/bill/116th-congress/house-bill/7/text>

relacionadas com disparidades salariais. Foi posteriormente proposto o designado *Paycheck Fairness Act*, que mais não é do que uma atualização na lei de 1964 a exigir regulamentos mais concretos e justos para situações que envolvam discrepâncias salariais injustificadas.

#### **1.4.2. As implicações do sigilo na discriminação e disparidades salariais**

A questão do sigilo ou transparência salarial parece estar envolvida numa teia de questões jurídicas que não reúnem consenso entre os especialistas do Direito do Trabalho, quer a nível nacional, quer estejamos a falar dos regulamentos legais internacionais. Apesar do tema sobre a imposição do sigilo ou desencorajamento da partilha de dados salariais ser discutido juridicamente há mais de um século nos EUA e a legislação ter evoluído na defesa dos trabalhadores queixosos, as situações persistem. Vejamos alguns casos:

A cozinheira Mary Craig, em 1997, trabalhava num lar em Ohio como assistente. A entidade empregadora impunha a obrigatoriedade de sigilo salarial entre os colaboradores para evitar o descontentamento, mas a mesma acabou por não respeitar a imposição depois de se aperceber de injustiças distributivas nas remunerações, nomeadamente no pagamento de horas extra e aumentos prometidos. O Tribunal Federal, apoiado no NLRB, puniu a empresa e deu voz à trabalhadora (Colella *et al.*, 2007, p. 55).

O caso de Lily Ledbetter<sup>11</sup> é bastante elucidativo e demonstra que a legislação nem sempre é aplicada atempadamente e em prol da proteção dos trabalhadores que se sentem lesados e discriminados face aos salários dos colegas. O caso remonta a 2006 e expõe uma situação evidente das consequências da falta de transparência salarial nas organizações e do desencorajamento na partilha de dados sobre as remunerações. Durante 18 anos esta trabalhadora da Goodyear esteve a ser amplamente prejudicada face aos pares (sobretudo do sexo masculino) por não ter acesso a informações sobre os salários dos colegas. Quando o caso foi levado à justiça pela trabalhadora, o Supremo Tribunal acabou por resolver a situação a favor do empregador devido a outras condicionantes legais (Estlund, 2014).

Também em Portugal têm surgido testemunhos que relatam um cenário de falta de transparência salarial e o problema parece ser transversal a várias áreas de atuação.

---

<sup>11</sup> Site NLRB: <https://www.nlr.gov/>

Olhemos para o caso de um Engenheiro Informático que se viu confrontado com “uma nova prática” relativamente à confidencialidade/sigilo salarial. Na Microsoft, empresa onde trabalha atualmente, a política é muito clara: “não deve partilhar com colegas nem com empresas concorrentes quanta ganha, nem os benefícios que a empresa lhe concede” de acordo com um artigo de Mateus (2019, p.24) no jornal Expresso. Curiosamente, a mesma empresa em 2003 lançou um comunicado, na voz do seu CEO, Steve Ballmer, onde garante uma “filosofia de compensações simples: queremos ser um magnete para as melhores pessoas, pagando melhor. Queremos atrair e reter empregados, oferecendo-lhes propriedade e incentivos financeiros de longo prazo... todos os empregados são elegíveis para se tornarem proprietários diretos da empresa através de *stock awards*” (Rego *et al.*, 2015, p. 640)

O mesmo artigo do Expresso revela outro caso, cujo colaborador da Novabase (mais jovem e com pouco conhecimento do mercado de trabalho) é claramente informado sobre o seu dever de proteger a informação sobre as suas condições salariais: “Tinha pouca experiência, era o meu segundo emprego. Disseram-me que a empresa desaconselhava conversas sobre salários dos colegas porque as condições não eram iguais para todos”. Apesar da complexidade da questão e da sensibilidade do tema, em Portugal parece haver um desenvolvimento na produção de legislação para "garantir os direitos em matéria de igualdade salarial", que "tem como parceiros os tribunais, de forma a sensibilizar os aplicadores do Direito para esta situação" (Oliveira, 2003).

De uma maneira geral, os testemunhos demonstram, quer a nível nacional ou internacional, que embora os empregadores promovam políticas de sigilo relativamente às remunerações, raramente as mesmas fazem parte do *employer branding* das mesmas, conforme podemos analisar em alguns estudos sobre este tópico: “Cerca de cinquenta e um por cento dos empregadores inquiridos afirmaram que não possuíam política específica quanto ao sigilo salarial ou questões de confidencialidade” (Gely, 2003, p. 125). Em Portugal, quando confrontadas com a realidade relatada por alguns trabalhadores, a maioria das empresas não se pronuncia sobre o tema ou nega que exista a imposição de sigilo. O testemunho da Novabase foi expressamente contrariado pelo Responsável de RH da empresa, que confrontado com o relato destacou “o espírito de transparência e partilha enquanto princípio fundador da empresa” (Mateus, 2019, p.24).

### 1.4.3. A Privacidade

A literatura revista até ao momento tem evidenciado a temática na perspectiva dos empregadores e na conveniência da imposição ou não do sigilo pelos gestores, no entanto, na nossa ótica, existe outra face que carece de análise e que não é possível minimizar. Fala-se, inevitavelmente, da questão da privacidade e confidencialidade que uma grande parte dos trabalhadores parece querer manter intacta. Vários estudos, sobretudo internacionais (ver mais abaixo) têm sugerido que quando inquiridos sobre a possibilidade de exposição sobre as próprias remunerações, os trabalhadores apresentam alguma relutância na divulgação perante os colegas. Apesar de termos verificado uma relação aparentemente positiva entre justiça organizacional e transparência salarial dentro das empresas, quando analisamos de perto alguns estudos sobre a privacidade de dados salariais, prevalece uma preferência pela ocultação da informação em grande parte dos trabalhadores. Além disso, as situações de conflito entre trabalhadores parecem ser mais facilmente evitadas neste contexto.

O estudo apresentado por Cullen (2018, p. 2-5) aborda a questão do “tabu salarial”, que segundo os mesmos pode ser definido como uma “norma social em torno da privacidade salarial que desestimula os colegas de trabalho de revelar ou perguntar sobre informações de salário”. Os autores revelam que de acordo com o conceito acima referido, grande parte dos trabalhadores envolvidos na investigação em causa (69%) considera socialmente inaceitável questionar os colegas de trabalho sobre o salário auferido e 89% sentiria desconforto se tivesse de falar diretamente do próprio salário. Outras pesquisas mencionadas no mesmo estudo revelam dados curiosos: “em sete países a pesquisa desenvolvida indica que mais de 62% dos trabalhadores estariam dispostos a compartilhar informações sobre seus próprios salários se pudessem fazê-lo anonimamente”<sup>12</sup> (Glassdoor, 2016). Para Colella *et al.* (2007, p. 66) a questão é sempre mais sensível em trabalhadores que auferem salários mais baixos comparativamente aos pares. Pode até surgir um sentimento de “humilhação” e sensação de “violação da sua privacidade”.

As autoridades norte-americanas, por sua vez, têm produzido alguma matéria jurídica que envolve este assunto e embora os trabalhadores apresentem algum recato na discussão de salários, seja por uma questão de privacidade ou estratégia dentro da empresa,

---

<sup>12</sup> Ver com mais detalhe em:

[https://media.glassdoor.com/pr/press/pdf/GD\\_Survey\\_GlobalSalaryTransparency-final.pdf](https://media.glassdoor.com/pr/press/pdf/GD_Survey_GlobalSalaryTransparency-final.pdf)

os sucessivos governos têm revelado preocupação e não deixam este assunto ser marginalizado em prol de uma maior transparência e equidade nos salários. Expomos a seguir um resumo exemplificativo sobre alguns factos jurídicos relevantes nos EUA:

**Quadro 4: Legislação recente sobre sigilo salarial e confidencialidade nos EUA**

Data	Descrição
2014	“Num esforço para acabar com o diferencial salarial de género e criar maior transparência salarial, o então presidente Barack Obama assinou a Ordem Executiva 13665 em Abril de 2014. A lei protege os trabalhadores que indagam, discutem ou revelam informações sobre remunerações.”
2015	“Em 2015, o governador da Califórnia, Jerry Brown, assinou o California Equal Pay Act, que protege ainda mais contra a discriminação no local de trabalho e disparidade salarial de género. Segundo a lei, os trabalhadores têm o direito absoluto de discutir seus próprios salários ou os salários de terceiros. Os empregadores estão proibidos penalizar os trabalhadores que discutem seus salários ou incentivam colegas de trabalho a fazer o mesmo.”
2016 a 2018	“13 dos 50 estados dos EUA aprovaram legislação para punir empregadores que penalizam os trabalhadores que discutem salários com colegas de trabalho”

Fonte: *Forbes*<sup>13</sup> (11-09-2018)

Em Portugal, como veremos a seguir, a questão da privacidade salarial afigurar-se como uma norma enraizada na cultura legislativa, na medida em que o trabalhador tem o dever de sigilo, não podendo divulgar as informações relativas à sua remuneração e tem o direito de reserva o que acaba por enfatizar a questão do secretismo salarial nas empresas portuguesas.

#### **1.4.4. A divulgação da informação sobre salários em Portugal**

O relatório da Comissão Europeia sobre a transparência salarial referido acima, indica que Portugal se encontra entre os países que apesar de seguirem algumas recomendações neste sentido, as medidas implementadas não contemplam o fornecimento de informações segregadas, mais específicas sobre remunerações. Como se pôde verificar, o

<sup>13</sup> Ver com mais detalhe em: <https://www.forbes.com/sites/laurencebradford/2018/09/11/are-tech-companies-breaking-the-law-with-pay-secrecy-policies/#266fa370397d>

cenário de grande parte dos países membros, com mais ou menos medidas de acompanhamento legislativo nesta matéria, é ainda muito preliminar no que concerne à transparência sobre as remunerações nas empresas privadas. A nível nacional, as práticas foram introduzidas para outros fins e não priorizam o reforço do princípio da igualdade de remunerações. Persiste, para estes especialistas, alguma incerteza jurídica na medida em que não é certo se a leis a nível nacional que englobam a proteção de dados excluiria o direito de um trabalhador aceder à informação sobre os níveis salariais dos colegas de trabalho. Em Portugal, a divulgação deste tipo de informação é restrita e disponível em situações muito específicas e apenas é possível com o consentimento da pessoa ou grupo envolvidos.

A legislação nacional, representada nesta matéria sobretudo pelo Código do Trabalho e a Constituição da República Portuguesa, apresenta na subsecção III, do Código do Trabalho<sup>14</sup>, “Igualdade e Não Discriminação”, pelo menos sete artigos (do 23º até ao 32º) com relevância jurídica para este tópico da equidade e direitos iguais em contexto laboral. Os art.º 13º e 59º, n.º1, al. a) da Constituição da República Portuguesa<sup>15</sup> e 270º (“Critérios de Determinação da Retribuição”) do Código do Trabalho são explícitos nesta matéria:

I – “Todos os trabalhadores têm direito à retribuição do trabalho segundo a quantidade, natureza e qualidade, observando-se o princípio de que para trabalho igual salário igual”.

II – “São pressupostos do princípio “a trabalho igual, salário igual”, a identidade de natureza da atividade e a igualdade do tempo de trabalho”.

III – “Viola esse princípio o empregador que dispensa tratamento diferenciado ao nível das retribuições pagas a pessoas que, exercendo funções no âmbito da sua organização, contratadas sob o mesmo regime legal, desempenham exatamente as mesmas funções do ponto de vista da qualidade e quantidade”.

Apesar da legislação portuguesa contemplar o princípio da igualdade salarial, a única obrigação que atualmente as entidades empregadoras têm relativamente à exposição pública sobre os dados dos trabalhadores, é a afixação física dos diferentes horários de trabalho para as diferentes categorias profissionais.

Para alguns especialistas, esta matéria poderá integrar-se na liberdade contratual, nomeadamente ao abrigo do Princípio da Autonomia das Partes (Mateus, 2019, p.24).

---

<sup>14</sup> Versão *online* PDF: <http://cite.gov.pt/asstscite/downloads/legislacao/CT20032018.pdf>

<sup>15</sup> Versão *online* PDF:

<https://www.igac.gov.pt/documents/20178/358682/Constitui%C3%A7%C3%A3o+da+Rep%C3%BAblica+Portuguesa.pdf/75cbb3ef-b379-43a3-af8c-78ff82b1868f>

Segundo este princípio, os empregadores parecem estar em vantagem relativamente aos trabalhadores:

“Poder-se-á, por exemplo, dizer que no âmbito das cláusulas contratuais gerais o princípio da autonomia da vontade poderá mostrar-se prejudicial quando aplicado, no âmbito dos contratos de trabalho, devido ao seu carácter de liberdade contratual e de autodeterminação das partes, que ao lhes conferir essa liberdade, abre mão a abusos de poder por parte do empregador, que poderá impor as cláusulas que lhe aprouver, ficando o trabalhador numa posição desfavorecida. Essa liberdade vem, assim, a traduzir-se em perigos para o trabalhador, pois, mesmo que exista uma reconvenção do contrato, o empregador estará sempre, mas sempre, numa posição superior, cabendo ao trabalhador apenas aceitar as imposições estipuladas pelo mesmo.” (Nadais, B. *et. al* 2013, p.225)

A CNPD (Comissão Nacional de Proteção de Dados) contribui também para uma realidade de proteção de informação de dados dos trabalhadores e das práticas internas que parecem estimular políticas vincadas de sigilo salarial. Veja-se, por exemplo, a publicitação de maio de 2001, onde a CNPD emite um parecer sobre o diploma laboral DL 332/93 que obriga a afixação dos mapas de pessoal. Neste documento prenuncia-se contra a afixação destes documentos nos locais de trabalho, por conterem um conjunto de informação nominativa sobre cada trabalhador, que viola claramente o princípio de salvaguarda da privacidade individual. Os mapas de pessoal, disponíveis para consulta nos locais de trabalho (por um período de 45 dias) por qualquer pessoa, incluem: “o nome do trabalhador, categoria profissional, profissão, situação na profissão, habilitações, número da segurança social, data de admissão na empresa, última promoção e remunerações pagas (remuneração base, diuturnidades, prestações regulares e irregulares e horas extraordinárias)”<sup>16</sup>. No seguimento deste parecer, e de um pedido formulado pela Secretaria de Estado do Trabalho e Formação, para que a CNPD analisasse a sua conformidade legal, foi proposta a alteração do DL 332/93<sup>17</sup>, para que a mesma estivesse de acordo com a Lei de Proteção de Dados, na medida em que esta exposição de dados pessoais se considerou verdadeiramente excessiva.

O parecer da CNPD em 2001 foi inequívoco relativamente às orientações nesta matéria, já que admitem que a finalidade legal é permitir aos trabalhadores que pretendam reclamar irregularidades, possam aceder à informação mas sempre individualmente. A

---

<sup>16</sup> Disponível em: <https://www.cnpd.pt/home/relacoes/comunicados/16-5-01.HTM>

<sup>17</sup> Disponível em: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/653129/details/maximized>

evolução do enquadramento legislativo sobre esta matéria, embora retire a obrigatoriedade da afixação do mapa de quadro de pessoal, conforme podemos analisar pelo al. r) do n.º 6 do art.º 12.º da lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, conjugado com o art.º 32.º da lei n.º 105/2009, de 14 de setembro<sup>18</sup>, exige às entidades empregadoras o dever de facultar o conhecimento da informação aos trabalhadores – ao abrigo do disposto no n.º 4.º e 5.º da Lei n.º 105/2009, constituindo contra-ordenação a violação deste dever nos termos do n.º 10.<sup>19</sup>

Portugal como membro da União Europeia está integrado num plano coletivo que pretende assegurar uma maior proteção de dados às pessoas singulares e garantir um regulamento que transmita segurança jurídica, mas ao mesmo tempo uma maior transparência junto das empresas, para que os cidadãos possam ter um nível mais aceitável de proteção jurídica e uma forte imposição de normas aos responsáveis pelo tratamento dos dados pessoais. A regulamentação sugere penalizações idênticas em todos os Estados-Membros, bem como uma cooperação efetiva entre as autoridades de controlo dos diferentes Estados-Membros. O art.º 88, do Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de Abril de 2016, relativo à proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados e que revoga a Diretiva 95/46/CE (Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados)<sup>20</sup>, debruça-se concretamente sobre o tratamento de dados em contexto laboral:

*Artigo 88.º*

**Tratamento no contexto laboral**

1. “Os Estados-Membros podem estabelecer, no seu ordenamento jurídico ou em convenções coletivas, normas mais específicas para garantir a defesa dos direitos e liberdades no que respeita ao tratamento de dados pessoais dos trabalhadores no contexto laboral, nomeadamente para efeitos de recrutamento, execução do contrato de trabalho, incluindo o cumprimento das obrigações previstas no ordenamento jurídico ou em convenções coletivas, de gestão, planeamento e organização do trabalho, de igualdade e diversidade no local de trabalho, de saúde e segurança no trabalho, de proteção dos bens do empregador ou do cliente e para

---

<sup>18</sup> O art.º 456.º da Lei n.º 35/2004, de 29/07, que determinava a obrigação dos empregadores de afixarem o mapa de quadro de pessoal foi expressamente revogado pela al. r) do n.º 6 do art.º 12.º da Lei n.º 7/2009, de 12-02, conjugado com o art.º 32.º da Lei n.º 105/2009, de 14-09. Ver normas revogatórias em: <https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/75194475/201608230400/73439724/element/diploma#73439724>

<sup>19</sup> Para consulta do capítulo VIII, sobre a informação sobre a actividade social da empresa: [http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei\\_mostra\\_articulado.php?nid=1136&tabela=leis&so\\_miolo=S](http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1136&tabela=leis&so_miolo=S)

<sup>20</sup> Disponível em: [https://www.cnpd.pt/home/rgpd/CELEX\\_32016R0679\\_PT\\_TXT.html#d1e4296-1-1](https://www.cnpd.pt/home/rgpd/CELEX_32016R0679_PT_TXT.html#d1e4296-1-1)



efeitos do exercício e gozo, individual ou coletivo, dos direitos e benefícios relacionados com o emprego, bem como para efeitos de cessação da relação de trabalho.”

2. “As normas referidas incluem medidas adequadas e específicas para salvaguardar a dignidade, os interesses legítimos e os direitos fundamentais do titular dos dados, com especial relevo para a transparência do tratamento de dados, a transferência de dados pessoais num grupo empresarial ou num grupo de empresas envolvidas numa atividade económica conjunta e os sistemas de controlo no local de trabalho.”

3. “Os Estados-Membros notificam a Comissão das disposições de direito interno que adotarem nos termos do n.º1, até 25 de maio de 2018 e, sem demora, de qualquer alteração subsequente das mesmas.”

Desde 2019 que a legislação em vigor impôs a obrigatoriedade por parte do Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério do Trabalho de divulgação de informação estatística sobre o “balanço das diferenças remuneratórias entre homens e mulher por empresa, profissão e níveis de qualificação”. Esta nova regulamentação sobre a informação salarial abrange todas as empresas nacionais com mais de 250 colaboradores. Todavia, o Ministério do Trabalho adiou recentemente a divulgação da informação, justificando a acção com o imperativo da proteção de dados pessoais, quer dos trabalhadores, quer das entidades empregadoras. Remeteu a informação que a Lei da Igualdade Salarial vem impor apenas às próprias empresas e à Autoridade para as Condições do Trabalho (Caetano, 2020). Apesar de reconhecermos a importância deste tipo de ação, não podemos deixar de lembrar que a informação disponibilizada é sempre geral pois não se divulga informação individual, ou seja, os dados disponibilizados pelas empresas são tratados, conforme surgem em balanços sociais, mas não existe acesso a informações em estado bruto.

A transparência salarial em Portugal parece ser mais evidente no setor público (setor que excluimos por opção da nossa análise) do que no setor privado. As empresas do setor empresarial do Estado têm a obrigatoriedade de adotarem planos para a igualdade de género, no seguimento de desenvolvimento de diagnósticos internos.

Sabemos que a Constituição da República Portuguesa, art.º 57, e o Código do Trabalho, art.º 440, garante aos sindicatos o “monopólio da representação coletiva dos trabalhadores no processo negocial” (Portugal, 2013, p.66). Apesar do papel, muitas vezes determinante no auxílio de trabalhadores que reivindicam por maior justiça salarial e maior transparência nesta matéria, os sindicatos ou as comissões de trabalhadores não têm acesso a informação privilegiada sobre as remunerações, além dos dados afixados em tabelas salariais nos acordos coletivos de trabalho. Não obstante os acordos firmados, as empresas

podem optar por pagar valores mais elevados a determinados trabalhadores e, nestas situações, se estivermos perante o sigilo salarial não saberemos se existe justiça nas remunerações. No entanto, e apesar de todas as limitações, a literatura sugere que o poder da informação sobre salários garante aos trabalhadores diversas alternativas, nomeadamente a opção de participar ou apoiar uma unidade sindical. (Estlund, 2014)

Na presença de um caso de discriminação, onde o trabalhador sente que é prejudicado em termos salariais face aos seus pares, poderá recorrer à ACT, que neste caso vai investigar a alegada queixa e terá acesso aos dados concretos e específicos das remunerações individuais praticadas na empresa. De qualquer forma, será sempre a entidade pública, no âmbito de uma investigação, que irá aceder a dados concretos e nunca os trabalhadores. A ACT<sup>21</sup> – Autoridade para as Condições do Trabalho, é o recurso mais frequente e a primeira etapa para denúncia de situações laborais, sobretudo quando os trabalhadores se sentem lesados face a uma atitude negativa do empregador. No *site* da entidade encontramos uma breve apresentação: “é um serviço do Estado que visa a promoção da melhoria das condições de trabalho em todo o território continental através do controlo do cumprimento do normativo laboral no âmbito das relações laborais privadas e pela promoção da segurança e saúde no trabalho em todos os sectores de atividade públicos e privado”.

O cenário em Portugal parece ser favorável à imposição ou desaconselhamento da exposição dos salários, fundamentalmente devido a condicionantes legais, que promovem um sistema que para alguns é ilícito e inconstitucional e que ferem as normas jurídicas em vigor, mas também graças à falta de maturidade organizacional. Ainda que haja divergências na interpretação da lei, a dificuldade de fazer prova perante um tribunal parece ser tarefa difícil e as repercussões negativas para os trabalhadores são uma realidade cruel, já que “na maioria dos casos em que estas orientações são informais, se algum trabalhador rompe o acordo, a resposta da empresa vem sob a forma de assédio moral, que é difícil de provar” (Mateus, 2019, p. 24).

---

<sup>21</sup> [www.act.gov.pt](http://www.act.gov.pt)

## Capítulo 2 – Metodologia

### 2.1. Metodologia

“A ciência tem como objetivo chegar à veracidade dos factos.” Neste sentido, o que transforma o conhecimento científico e o distingue das outras formas de saber é a sua “verificabilidade”, ou seja, é fundamental a definição de um método para se obter determinado conhecimento (Gil, 2008, p.8). Na mesma medida, uma dissertação, como resultado de um processo de investigação, exige a procura de um vestígio que seja racional e com a devida fundamentação. Dever-se-á fazer a distinção entre o método e os procedimentos operacionais. O método, ou a abordagem adoptada, é o caminho percorrido para atingir o objetivo de alcançar determinado conhecimento e a técnica, ou parte mais procedimental, é o que fornece o carácter operacional ao método pretendido (Carvalho, 2009).

Numa primeira etapa, o presente estudo baseou o plano da investigação na revisão literária, onde o conhecimento da problemática foi aprofundado teoricamente, tendo em consideração o contexto do sigilo ou da divulgação da informação salarial, na perspectiva da competitividade e retenção, percepção de justiça, condicionantes legais e privacidade, obrigatoriedade/imposição do sigilo ou divulgação da informação e implicações nas disparidades salariais e conflitos. Após traçar o quadro teórico, foi desenhada a segunda etapa do processo, com a aplicação de um questionário estruturado e organizado, com um conjunto de perguntas que permitiram descrever e testar as premissas pretendidas.

Importa assim, neste capítulo, debruçarmo-nos mais detalhadamente sobre o método de abordagem da investigação. Neste seguimento, o presente estudo insere-se no *método hipotético dedutivo*, que tem como grande impulsionador K. Popper. Da mesma forma que este método se inicia pela “percepção de uma lacuna nos conhecimentos, acerca da qual se formulam hipóteses” (Carvalho, 2018, p.89), também neste estudo nos deparamos com poucas evidências empíricas e conhecimento insuficiente. Considerou-se, portanto, que a investigação foi ao encontro das lacunas ou incoerências que envolvem o problema do sigilo ou transparência salarial. A revisão empírica revelou que este tema tem sido explorado e investigado num âmbito experimental, em laboratório, com amostras condicionadas e bem definidas, mas também através de inquéritos em forma de questionários que medem o grau de interferência desta problemática na gestão de pessoas dentro das organizações.

Assim, no que concerne à estratégia dos procedimentos e recolha de informação, esta investigação recai sobre uma metodologia quantitativa na tentativa de obter um conjunto de dados coerentes sobre a matéria em causa. Os elementos quantitativos estão relacionados com o aspeto descritivo e estatístico do material conseguido através da aplicação do questionário. A informação será, posteriormente, analisada através da interpretação e exploração das questões delineadas para a investigação, fazendo referência à revisão literária e inserindo a temática num quadro de referência teórica.

## **2.2. Instrumento de recolha de dados e procedimento**

O questionário, uma ferramenta utilizada na investigação científica com bastante frequência, é definido, segundo Carvalho (2008, p.155), como “uma série ordenada de perguntas que deve ser respondida pelos elementos da amostra a inquirir.” Deverá ser objetivo, acessível e elucidativo face ao propósito da sua aplicação.

A opção pelo inquérito em forma de questionário surgiu, desde o início, como uma possibilidade apropriada à recolha de informação nesta investigação. As vantagens deste tipo de instrumento são múltiplas: o acesso é potencialmente universal, permite o anonimato e gera informação quantitativa passível de tratamento descritivo e estatístico.

Construiu-se um inquérito por questionário *online*, através do *Google Forms*, ferramenta que permitiu o envio mais célere do instrumento, assim como a recepção das respostas em tempo real. Posteriormente, os dados foram carregados em ficheiro em Excel.

O inquérito foi realizado através da rede social profissional LinkedIn, com o envio de solicitação de colaboração de resposta através de mensagens privadas a um relevante leque de profissionais ligados à área dos Recursos Humanos, entre os meses de junho e agosto de 2020. Foram contactados 200 indivíduos e obteve-se 59 respostas consideradas válidas para análise e discussão (o número de profissionais contactados cingiu-se a este número devido às limitações na quantidade de conexões existentes destes perfis na minha rede). Considerou-se que as 59 respostas seriam uma amostra aceitável, tendo em conta a natureza do trabalho académico e a limitação em termos de recursos disponíveis. Dever-se-á, por isso, realçar que o presente estudo não pretende a representatividade dos profissionais de Recursos Humanos no activo em Portugal, tendo apenas como meta explorar o problema e lançar algumas hipóteses. Recorreu-se, assim, a uma amostra de conveniência. Trata-se de uma técnica de amostragem não probabilística e não aleatória,

frequentemente usada em pesquisas de carácter exploratório (Oliveira, T. 2001), onde o investigador encontra maior facilidade de acesso e seleciona a população alvo, que se “mostre mais acessível, colaborativa ou disponível” (Reitag, R., 2018, p. 671). O objetivo de limitar a amostra aos profissionais de Recursos Humanos resulta de uma opção clara de investigação, no sentido de reconhecimento da importância da percepção e opinião destes trabalhadores na estratégia e gestão de pessoas e da sua realidade corporativa face ao problema exposto.

No que concerne ao instrumento utilizado e descrição do plano na elaboração do questionário, pretendeu-se que o mesmo fosse acessível e elucidativo, com perguntas fechadas e de escolha múltipla, mas redigidas com clareza e simplicidade para evitar interpretações dúbias e sugerir ou induzir respostas. Outro dos objetivos para evitar a desistência dos inquiridos era limitar o questionário em extensão (o questionário é apresentado no Anexo I).

Organizaram-se as perguntas em quatro blocos temáticos, cada um correspondendo a uma dimensão relevante para a análise da influência do sigilo ou transparência salarial nas empresas. O primeiro grupo de questões, “Dados Pessoais”, engloba uma caracterização pessoal do profissional inquirido, com dados sobre género, idade, habilitações académicas e anos de experiência na área dos Recursos Humanos. Estas informações são fundamentais para a descrição estatística da amostra obtida.

O segundo bloco, “Situação na empresa atual”, caracteriza o trabalhador na empresa e permite ter uma percepção da abrangência de categorias profissionais que incorporam a atividade de Recursos Humanos e os anos de experiência de cada inquirido atual empresa. O aspeto descritivo das categorias profissionais, associado aos anos de experiência, permite ter acesso à importância destes indivíduos no interior das empresas e a sua influência, ou não, na estratégia de gestão de Recursos Humanos e a abrangência de conhecimentos face a realidade laboral de outros trabalhadores.

A terceira parte do questionário, “Caracterização da empresa”, fornece dados sobre a atividade da empresa, nacionalidade, local e dimensão da mesma, e grau de centralização da gestão de Recursos Humanos. Esta secção, sobretudo a última questão, indica se existe coesão na gestão de pessoas e se as respostas à secção seguinte estarão a refletir o universo total da empresa ou se o profissional se está a referir apenas ao ambiente particular de um estabelecimento em que está inserido.

A quarta e última seção do questionário, “A situação da empresa face à transparência da informação”, culmina num conjunto de questões sobre a realidade corporativa dos inquiridos face a esta problemática. As perguntas n.º 13 e n.º 15 permitiram a obtenção de dados sobre a obrigatoriedade do sigilo ou a promoção da divulgação da informação salarial e a influência que a situação pode ter relativamente à aceitação de disparidades salariais, conflitos e descontentamentos.<sup>22</sup> Os resultados permitiam a análise da dimensão do problema, do ponto de vista da realidade corporativa nestas empresas. Foi possível lançar algumas hipóteses sobre eventuais conflitos e o grau de descontentamento provocados pela falta de transparência. Para explorar a questão legal e a privacidade na realidade empresarial destes indivíduos, foram colocadas duas questões fechadas, n.º 14 e n.º 21, com possibilidade de responder “não sei” e “não se aplica”, além do “sim” e do “não”. Para reforçar a objetividade, na pergunta n.º 21 foi acrescentado na possibilidade de resposta “a maioria dos colaboradores” e “uma minoria de colaboradores”.<sup>23</sup>

Outro tópico que este estudo pretendeu explorar foi a perceção de justiça relativa em contexto de sigilo ou transparência salarial e, por esse motivo, introduziu-se as questões n.º 17 e n.º 18.<sup>24</sup> A escolha dos inquiridos, conforme já mencionado, recaiu sobre os profissionais ligados aos Recursos Humanos visando abarcar uma dimensão transversal de perceção da empresa e dos colaboradores em geral, partindo da hipótese (que não foi possível comprovar) de que para tal estão habilitados dado pertencerem a um departamento onde a gestão de pessoas é planeada e projectada.

Para terminar a exposição da estrutura do questionário, resta referir o grupo de questões que se direccionam para a competitividade e retenção de trabalhadores: números 16, 19, 20, 22, 23 e 24.<sup>25</sup> As três primeiras vão de encontro à problemática da competitividade e espírito de cooperação ou individualismo dentro da organização, numa tentativa de dissecar se o ambiente de trabalho e a forma de gerir as equipas se podem relacionar com a temática do sigilo salarial. O inquérito termina com questões de opinião voltadas para a retenção de trabalhadores face a esta matéria. Optou-se pela escala de concordância de Likert, com cinco possibilidades de resposta. Mais do que analisar a realidade corporativa destes profissionais, ao colocar-se estas questões tentou apurar-se a opinião dos inquiridos sobre o assunto.

---

<sup>22</sup> Ver em anexo I.

<sup>23</sup> Ver em anexo I.

<sup>24</sup> Ver em anexo I.

<sup>25</sup> Ver em anexo I.

## Capítulo 3 – Tratamento de Dados

### 3.1. Caracterização da amostra

Para este estudo obteve-se uma amostra de 59 profissionais de Recursos Humanos, sendo 55,9% do sexo feminino e 44,1% do sexo masculino. Embora a discrepância não seja elevada, a maior percentagem de profissionais do sexo feminino parece seguir uma tendência evidenciada por alguns estudos que analisam as tendências do mercado de trabalho. Segundo o Guia do Mercado Laboral, realizado pela Hays, em 2015 75% dos indivíduos que trabalhavam nesta área eram mulheres.<sup>26</sup> Pela análise das respostas, tudo leva a crer que cada inquirido trabalha numa empresa diferente, pelo que temos também, provavelmente, uma amostra de 59 empresas.

Relativamente à idade dos inquiridos, a maioria, 71,7%, tem entre os 30 e os 54 anos e apenas 28,3% tem idade inferior a 30 anos. 40 dos participantes têm mais de 30 anos, o que sugere que esta amostra é maioritariamente composta por profissionais seniores, ou seja, com mais de 5 anos de experiência nesta área.

Esta correlação é corroborada com a análise dos dados da contagem de anos de experiência em Recursos Humanos, que fornece alguns indicadores relevantes para o tratamento de dados: 61% dos participantes tem mais de 5 anos de experiência em Recursos Humanos e 28,8% tem entre 2 e 5 anos. A percentagem de inquiridos mais inexperientes é apenas 10,2%. A amostragem cumpre, desta forma, parte do objetivo, na medida em que profissionais com mais *know how* têm, aparentemente, uma perceção e análise da realidade corporativa mais assertiva e direccionada para o contexto pretendido. De realçar também que se trata de uma amostra altamente qualificada: apenas 4 participantes não têm formação superior, correspondendo a 6,8% de indivíduos com o 12º ano. A maioria destes profissionais tem mestrado (39%), com licenciatura encontramos 17 profissionais, 13 com pós-graduação e 1 com doutoramento.

No que concerne às categorias profissionais, estamos perante uma diversidade razoável de perfis ligados aos Recursos Humanos, onde se destaca que 15 dos 59 inquiridos

---

<sup>26</sup> Guia do Mercado Laboral 2015, realizado pela Hays. Disponível em: [https://www.apg.pt/downloads/file873\\_pt.pdf](https://www.apg.pt/downloads/file873_pt.pdf). Veja-se também algumas evidências encontradas na percentagem de mulheres que optam por formação superior na área dos Recursos Humanos: por exemplo, na FEP (Faculdade de Economia da Universidade do Porto), em 2019/2020, o curso de mestrado em EGRH (Economia e Gestão de Recursos Humanos) foi frequentado por 80% de indivíduos do sexo feminino. Disponível em: <https://cursos.fep.up.pt/mestrados/economia-e-gestao-de-recursos-humanos-mestrado/>

são Responsáveis de RH (25,4%). É um grupo interessante e que possibilita uma leitura mais consonante com o objetivo pretendido. Estes profissionais têm um papel estratégico e mais interveniente no desenho e execução das práticas de gestão de pessoas, e por isso o acesso à informação e à realidade corporativa é mais significativo. Com grande ênfase na taxa de resposta, encontramos também os especialistas em Recrutamento e Seleção (R&S) (18,6%), os especialistas em Desenvolvimento e Formação e Consultores de RH (13,6% cada). Com menor volume de respostas, temos categorias mais técnicas, mas que ainda assim não menos relevantes. Veja-se o caso dos Técnicos de Payroll (6,8%) que têm um papel importante neste contexto do acesso à informação sobre salários, ainda que na maioria dos casos não estejam autorizados a divulgar tais informações.

Os inquiridos trabalham, na sua maioria, em organizações nacionais (55,9%), situadas no Norte do país, (49,2%), de grande dimensão (50,8%), com 250 trabalhadores ou mais. Este último facto pode estar relacionado com outro: 67,8% dos inquiridos estão em empresa com outros estabelecimentos além da sede (questão nº 11). Ainda assim, convém sublinhar que 44,1% dos inquiridos trabalha em empresas estrangeiras, a operar em território nacional, e que a amostra é diversificada em termos de localização das organizações: Sul (27,1%), Centro (20,3%) e ilhas (3,4%). Os serviços (CAE Rev. 3 secções G a S) dominam a amostra no que concerne à atividade principal da empresa, seguido pelas Industrias Extrativas e Transformadoras (CAE Ver. 3 secções B e C), com 16,9%. A gestão de Recursos Humanos é centralizada na sede da empresa em 79,7% dos casos e nos restantes 20,3% é descentralizada nos estabelecimentos. A gestão centralizada é um fator benéfico à coesão das políticas e favorável ao conhecimento global das empresas por parte dos inquiridos. Espera-se, portanto, que tenham uma perceção clara em matéria de divulgação ou sigilo da informação sobre os salários.

O último dado que importa frisar nesta caracterização é o tempo que estes profissionais têm de contacto com a sua atual empresa. A grande maioria (57,6%) trabalha na atual organização há dois anos ou menos. Entre dois e cinco anos 22% dos inquiridos e há mais de cinco anos 18,6%. Este volume de respostas poderá ser indicativo de algumas hipóteses: Será que o pouco tempo que têm “de casa” lhes permite ter uma perceção correta e abrangente sobre as políticas de informação? Será que o vínculo com a atual empresa é incerto e a questão da aceitação do sigilo salarial é ainda pouco valorizada? Mais à frente tentar-se-á descompor estas questões e dissecar a caracterização da amostragem, associando-a aos tópicos em análise.



### 3.2. Análise e discussão dos resultados

Neste ponto tratar-se-á da análise estatística e interpretativa do material recolhido no inquérito. Para facilitar o tratamento da informação e a leitura dos dados, foram utilizadas algumas tabelas e figuras que compilam os volumes e percentagens. Optou-se por uma divisão das questões de investigação, a fim de explorar cada tópico que compõe o problema exposto.

#### Imposição do sigilo salarial e conflitos

Neste ponto optamos por agrupar duas questões (n.º 13 e n.º 15) associadas à imposição do sigilo ou transparência das remunerações no interior das empresas e analisamos o impacto na perceção de disparidades e conflitos internos.

A análise de dados relativamente à questão da partilha da informação sobre remunerações individuais mostra-nos um cenário elucidativo sobre a realidade corporativa dos inquiridos neste contexto. Conforme se pode observar na tabela 2, em 79,7% das empresas trabalha-se num ambiente onde as políticas de sigilo salarial são impostas ou desaconselhadas.

**Tabela 2: Políticas das empresas relativamente à partilha de informação sobre remunerações individuais**

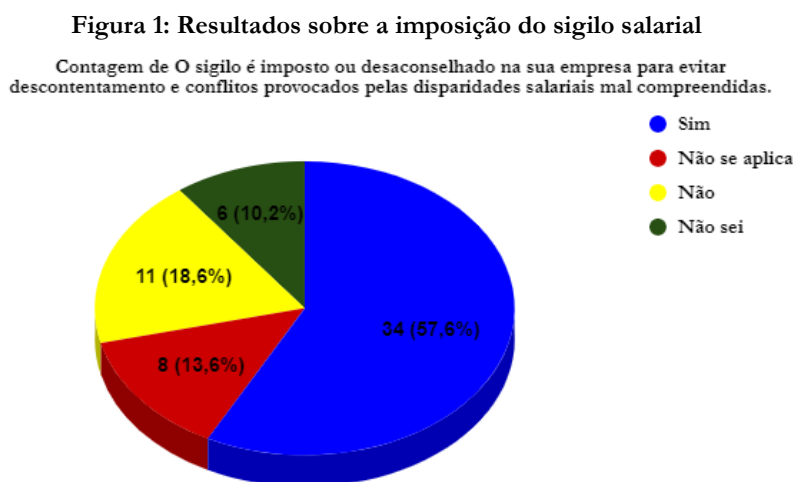
Relativamente à empresa onde trabalha, como caracteriza a política da empresa relativamente à partilha de informação sobre remunerações individuais? (Questão 13)				
	A. O sigilo é imposto	B. O sigilo não é imposto, mas desaconselhado	C. A partilha da informação é permitida	D. A empresa promove uma política activa de divulgação da informação
Nº de respostas	27	20	8	4
Percentagem (%)	45,8%	33,9%	13,6%	6,8%

Estes resultados remetem-nos para uma realidade constatada na revisão da literatura, na medida em que é sugerido, através de alguns estudos publicados e de alguns testemunhos, que as práticas que proíbem ou desencorajam a exposição e discussão sobre salários são frequentes nas organizações a nível nacional e internacional. Referir, por exemplo, o estudo

já mencionado acima, realizado pela IWPR e a análises de autores como David Card<sup>27</sup>. A nível nacional, a literatura e estudos sobre este assunto mostram-se escassos, apesar do relato de alguns testemunhos de empresas de renome no setor das novas tecnologias, como a Microsoft. Em declarações ao Expresso, um dos trabalhadores relata uma política “de total discrição em relação à remuneração e benefícios” (Mateus, 2019, p. 24). Este caso, que como pudemos esclarecer acima, não é único em Portugal, e aliado aos resultados obtidos pela nossa amostra nesta questão, parece ilustrar que em parte das empresas prevalece o “dever” e a imposição de não partilhar informações sobre remunerações com colegas ou com a concorrência.

Mas que impacto terá esta imposição no descontentamento e conflitos internos? Será que esta política maquilha ou evita um cenário laboral marcado por descontentamento e conflitos?

À questão nº 15 (figura 1), a maioria dos participantes, 57,6%, afirmou que o sigilo na empresa onde trabalha, é imposto ou desaconselhado para evitar descontentamentos e conflitos provocados pelas disparidades mal compreendidas. A contagem mostra-nos um volume claramente inferior (18,6%) de inquiridos que consideram que a imposição ou desencorajamento do sigilo não é uma política com o objetivo de atenuar ou evitar os conflitos.



<sup>27</sup> Conforme já referido, parte significativa dos empregadores tem uma preferência pela imposição do sigilo salarial: “cerca de um terço das empresas americanas têm contratos de não divulgação que proíbem os funcionários de discutir seus salários com colegas de trabalho” (Card *et al.* 2012, p. 2982)

Os resultados da maioria dos inquiridos obtidos nas questões n.º 13 e n.º 15 sugerem algumas hipóteses. Estes profissionais, que trabalham em contexto de sigilo salarial, revelam ter noção que os seus empregadores optam por estas políticas, numa tentativa de evitar conflitos ou insatisfação. Estas ações servem, fundamentalmente, para proteger um sistema de distribuição salarial que possa ser mal compreendido e mal interpretado pelos trabalhadores. Poderemos estar perante organizações que pretendem um maior controlo nas relações interpessoais e uma menor autonomia dos subordinados onde prevaleça o “paternalismo organizacional”, uma cultura organizacional mais autoritária e voltada para uma menor transmissão de informação.

Outra hipótese sugerida pelos números obtidos é o grau de aceitação que estes profissionais aparentemente têm perante esta situação e o motivo pelo qual prevalece a imposição do sigilo. Conforme evidenciado teoricamente por Colella *et al.* (2007), empresas com fortes contratos psicológicos tendem a ser mais propícias a ambientes de secretismo salarial. A teoria parece também refletir que nas empresas modernas, conforme indica Camara (1999), domina o objetivo de melhorar a eficiência com trabalhadores mais competitivos e qualificados. Desta forma, a imposição do sigilo salarial ou a transparência da informação pode estar relacionada com a qualidade dos trabalhadores e o seu vínculo com a empresa. A amostra dos inquiridos parece indicar que estamos perante um conjunto de pessoas altamente qualificadas a trabalhar, na sua maioria, em grandes organizações. Assim, pelos custos associados ao recrutamento e formação, conforme indica Colella *et al.* (2007), os empregadores terão uma tendência para impor o sigilo salarial maior do que uma empresa mais pequena com um conjunto de trabalhadores, eventualmente, menos produtivos e com um contrato psicológico mais fraco.

Poder-se-á concluir, que o secretismo salarial pode apresentar duas faces distintas: Por um lado, em certos contextos organizacionais evidenciam-se implicações negativas da falta de transparência, com o surgimento de perceções erradas face à distribuição salarial, acarretando baixa motivação e descontentamento laboral com prejuízo, em última instância, para os trabalhadores que sofrem de discriminação ocultadas pelo sigilo. Por outro lado, parece prevalecer em muitas empresas, nomeadamente na maioria das organizações que compõem esta amostra, e em consonância com alguma da literatura revista, que o controlo da gestão a nível de comportamentos e ações dos trabalhadores poderá ser eficaz e largamente aceite, no sentido de se obter uma melhoria da gestão organizacional, com menor incidência de conflitos.

## Enquadramento legal e privacidade

O consenso sobre a conformidade legal em torno desta matéria não é fácil, mas conforme analisamos anteriormente pelo enquadramento jurídico português, a tendência recai sobre a proteção de informações sobre remunerações e privacidade dos trabalhadores, que reciprocamente parecem manter uma postura interessada na defesa da proteção dos dados sobre a sua remuneração. Para tratar deste tópico, optou-se por agrupar as questões n.º 14 e n.º 21 numa tentativa de alcançar algumas hipóteses, associando a temática da imposição do sigilo a condicionantes legais no interior das empresas e a valorização da privacidade pelos trabalhadores.

Ao analisarmos as respostas à pergunta n.º 14, verificamos que 35,6% dos inquiridos afirmaram que o sigilo é imposto ou desaconselhado devido a condicionantes legais, permanecendo o dever de sigilo e direito de reserva dos trabalhadores. A resposta negativa tem um valor muito aproximado, mas ainda assim inferior (30,5%). As percentagens de “não sei” e “não se aplica” são similares, 16,9% para cada opção. Deprendemos pelos valores obtidos que há uma dispersão de considerações sobre a matéria legal, mas também algum desconhecimento sobre o assunto (10 indivíduos afirmaram não ter conhecimento de causa).

De facto, em Portugal, não se dispõem atualmente de dados concretos para determinar se o secretismo salarial é uma prática instalada e generalizada devido às condicionantes legais, mas o mais recente o cenário de restrições imposto pela CNPD no que concerne à exposição de dados pessoais, inclusive a nível de remunerações, poderá dificultar o sucesso de culturas organizacionais mais transparentes neste contexto. Os dados obtidos não nos indicam que o principal motivo para a falta de transparência na maioria das empresas sejam fatores legais, todavia se 21 destes profissionais consideram que estas práticas estão relacionadas com o enquadramento jurídico, dever-se-á ponderar se as normas legais a nível nacional serão um entrave à implementação de políticas que favoreçam uma maior discussão e partilha de informações sobre remunerações. Em contraponto, 18 inquiridos revelaram que a imposição ou desencorajamento do sigilo não se deve a condicionantes legais e se somarmos a contagem do “Não se aplica”, com mais 10 respostas, perfaz uma percentagem significativa (47,4%) de profissionais que alheiam este contexto das restrições legislativas.

Alguns especialistas em Direito do Trabalho ouvidos pelo jornal Expresso consideram orientações desta natureza “ilícitas, ilegais e inconstitucionais”, e defendem que ao condicionar os trabalhadores impondo o secretismo salarial, as organizações estão a violar o princípio constitucional de “igual trabalho, igual salário”. Uma das consequências destas políticas é o impacto na regulação de salários que pode levar à “cartelização de salários”, uma prática ilegal em Portugal.<sup>28</sup>

Como vimos, Portugal tem implementado algumas normas, seguindo as directrizes da Comissão Europeia, direccionadas fundamentalmente às grandes empresas, mas o caminho a percorrer é longo e marcado por uma legislação cada vez mais voltada para a proteção de dados em contexto laboral. Esta premissa leva-nos para a outra face do problema, que parece residir na valorização de salvaguarda de dados relativos a remunerações individuais por parte dos trabalhadores.

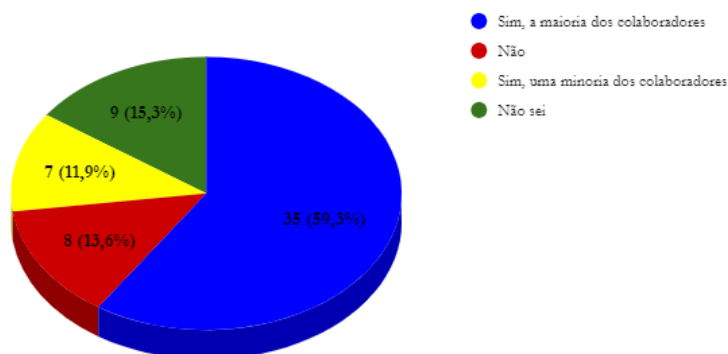
Conforme vimos acima, autores como Colella *et al.* (2007) defendem que a promoção do sigilo salarial leva, não raras vezes, à ideia que quem detém o poder para determinar a divulgação somos “nós e não o empregador” e o resultado obtido na pergunta n.º 21 mostra-nos que esta posição pode ter algum fundamento. Uma larga maioria da amostra do presente estudo, 59,3%, considera que a maioria dos trabalhadores da empresa valorizam a privacidade, enquanto 11,9% admite que é uma questão apenas valorizada por alguns na organização (ver figura 2). O tema da privacidade parece, segundo os valores expostos, constituir um motivo plausível para justificar a opção de não divulgação e partilha de informações sobre salários no interior de muitas empresas. Estes resultados pronunciados indicam consonância com alguns estudos e sondagens realizados a nível internacional (ver acima), que divulgam a existência de algum recato e até tabu em torno do assunto que envolve salários.

---

<sup>28</sup> Embora o especialista em causa se direcione para um setor específico, a nossa amostra, diversificada em áreas de atividades, demonstra que o problema é transversal (Mateus, 2019, p. 24).

**Figura 2: Resultados sobre a importância da privacidade**

Contagem de Os colaboradores da sua empresa valorizam a privacidade e sigilo das remunerações individuais?



Uma das questões que fica por esclarecer, por falta de dados mais concretos sobre as remunerações individuais, é se a privacidade é mais valorizada por trabalhadores que auferem salários mais baixos por considerarem que a partilha pode traduzir, conforme sugere a literatura, uma sensação de violação da sua privacidade e sentimentos de humilhação, ao afetar a sua auto-estima, e quem recebe valores altos pode preferir o resguardo na partilha da informação por uma questão estratégica.

## Perceção da justiça

Pretende-se neste ponto identificar qual o nível de perceção de justiça dos trabalhadores das empresas da amostra, em contexto de sigilo ou transparência de informação salarial, e se estes profissionais de Recursos Humanos se consideram habilitados para transmitir uma ideia generalizada dessa perceção. Para tal, analisar-se-á os resultados obtidos às perguntas n.º 17 e n.º 18.

A tabela 2 fornece-nos uma compilação dos resultados obtidos em termos percentuais.

**Tabela 3: Resultados sobre percepção de justiça nas empresas**

Questões Nº 17 e Nº 18 (respectivamente)	Sim, a maioria dos colaboradores	Sim, uma minoria dos colaboradores	Não	Não sei
Os colaboradores da sua empresa têm informação suficiente sobre as remunerações individuais para avaliar sobre a sua justiça relativa?	42,4%	18,6%	25,4%	13,6%
Os colaboradores da sua empresa consideram que a sua remuneração é justa face aos colaboradores comparáveis (pessoas com a mesma categoria profissional)?	49,2%	16,9%	15,3%	18,6%

Ao contrário do que seria de esperar pelos números já apresentados de outras questões, nomeadamente sobre a imposição ou desaconselhamento do sigilo no interior destas empresas, onde uma percentagem acentuada dos inquiridos revelou que a realidade corporativa é direccionada para a exigência do secretismo, podemos observar em ambas as questões um volume acentuado de respostas positivas face à percepção de justiça e uma minoria de respostas de desconhecimento.

Os resultados não fornecem conclusões evidentes, mas a partir destes números poder-se-á lançar algumas hipóteses:

a. Pelo perfil dos profissionais associados a esta amostra, o secretismo imposto ou desencorajado estará a ser aceite pelo vínculo de confiança recíproco entre empregador e trabalhador, atribuindo uma noção de justiça mais positiva aos trabalhadores que, mesmo não tendo informações concretas, acreditam que o ambiente de confiança é suficiente para uma avaliação da justiça distributiva?

Como já tivemos oportunidade de descrever, trata-se de uma amostra altamente qualificada, a trabalhar na sua maioria na área dos serviços e em empresas com mais de 250 trabalhadores. Para alguns autores, como Colella *et al.* (2007) trabalhadores que estejam inseridos em ambientes mais seguros onde o compromisso de continuidade e as condições oferecidas em termos de formação e outros benefícios sejam mais apelativas, têm uma percepção de justiça mais positiva face à organização. No entanto, cumpre-nos lembrar que estes profissionais de Recursos Humanos estão a caracterizar a sua situação, mas também o contexto laboral geral da empresa, logo estas respostas pretendem refletir a totalidade dos trabalhadores o que nos remete para outra questão:

b. Estaremos perante grupos específicos de trabalhadores?

Sabemos que o enquadramento jurídico português impôs, recentemente, a obrigatoriedade de expor informação estatística sobre o “balanço das diferenças remuneratórias entre homens e mulher por empresa, profissão e níveis de qualificação”. Esta nova regulamentação sobre a informação salarial abrange todas as empresas nacionais com mais de 250 colaboradores. Apesar de esta norma estar direcionada para a questão de desigualdade de género, permite, indiretamente, ter acesso a alguma informação sobre os salários, criando a ideia nos trabalhadores que este tipo de empresas adota políticas justas face aos salários relativos. Outra das possibilidades plausíveis são os contratos coletivos de trabalho e outros acordos que envolvam a obrigatoriedade de cumprimento das remunerações mínimas tabeladas. Acordos desta natureza, embora não anulem a possibilidade pagamentos acima das tabelas negociadas e de disparidades salariais e injustiças dentro das organizações, criam um ambiente de maior segurança e de perceção de justiça relativa.

c. Para rematar, poderemos estar ainda perante uma terceira hipótese de análise:

Apesar de termos obtido percentagens de respostas negativas, já se ressaltou que um número significativo nos direciona para contextos laborais onde, aparentemente, os trabalhadores acreditam na equidade e na justiça distributiva dos salários. Estes cenários parecem estar de acordo com um dos contextos organizacionais onde o sigilo salarial interfere com a perceção de justiça e com a gestão de Recursos Humanos, apresentado por Colella *et al.* (2007). Os autores admitem que na presença da medição da remuneração relativa, mesmo com práticas de sigilo salarial enraizadas, os trabalhadores poderão tentar “adivinhar” em que patamares se situam face aos colegas, numa tentativa de obter uma perceção mais aproximada da realidade da empresa e da justiça das remunerações. Ainda assim, conclui-se que os trabalhadores com salários mais altos não sofrem tanto com perceções de injustiça relativamente a esta matéria.

## **Competitividade e retenção de trabalhadores**

De forma a analisar estes tópicos de maneira mais perceptível para o leitor, dividimos as questões, agrupando pelo seu conteúdo, e iniciamos o tratamento da informação pelos resultados obtidos às respostas relativas à competitividade.



Quando questionados sobre as relações laborais na empresa, os inquiridos respondem, numa larga maioria, 84,9%, que predomina o espírito de equipa e a cooperação e apenas 15,1% indica que a melhor imagem que caracteriza a organização é o individualismo e competitividade entre colaboradores. No que concerne às perguntas n.º 16 e n.º 20, verificamos maior dispersão nas respostas.

**Tabela 4: Resultados relativos à competitividade**

Questões n.º 16 e 20 (respectivamente)	Sim	Não	Não Sei	Não se aplica
<b>O sigilo é imposto ou desaconselhado na sua empresa para evitar a negociação de salários mais elevados.</b>	22%	37,3%	22%	18,6%
<b>Na sua empresa, a partilha de informação sobre remunerações individuais entre colegas contribui para uma maior competitividade entre os colaboradores?</b>	13,6%	37,3%	22%	27,1%

Constatamos pelos números apresentados na tabela 4 que embora as percentagens não sejam tão elucidativas como na questão n.º 19, as respostas demonstram alguma coerência relativamente à caracterização do ambiente de trabalho e relações laborais destes profissionais. Julgamos depreender que a maioria dos indivíduos trabalha em organizações onde parece prevalecerem estruturas organizadas em equipas que cooperam entre si e que o sigilo, embora imposto na maioria dos casos, poderá não servir de escudo para a negociação de salários mais elevados, nem a partilha de informação sobre salários individuais contribuir para um ambiente mais competitivo entre trabalhadores. Uma percentagem significativa de inquiridos que desconhecem a influência deste tópico poderá sugerir uma desvalorização do tema no seu ambiente de trabalho e pouca interferência nas próprias condições de trabalho.

Apesar de algumas evidências teóricas apresentadas por estudiosos nesta problemática (por exemplo Bracha, 2017), que indicam que no mercado de trabalho os salários relativos são importantes não só para comparações com valores ganhos pelos colegas, mas também face à resposta mais direta ao “estatuto social” (a posição de alguém relativamente aos outros), observamos que o dinheiro nem sempre é o único motivador e o principal foco. Rego *et al.* (2015) referem que as diferenças individuais (existem pessoas que são mais motiváveis por dinheiro do que outras, indivíduos com maior auto-realização e auto-eficácia, que demonstram mais sensibilidade face às compensações monetárias e que no

sentido contrário, os indivíduos que não se mostram tão vinculados para o sucesso tendem a preferir sistemas de compensação que não se baseiem no desempenho) e fatores contingenciais (onde por exemplo, se verifica que a compensação é mais impactante para a escolha de uma função quando existe uma maior variação e menos relevante em situações onde a variação entre empregados é menor) podem influenciar um ambiente laboral e, por conseguinte, torná-lo menos competitivo.

É certo que não temos dados suficientes para aprofundar as hipóteses, mas conforme já verificamos também este tópico é altamente influenciável pela caracterização da amostra e tipologia de empresas. A dimensão das empresas, a aparente qualidade dos inquiridos, o possível forte contrato psicológico que os mesmos mantêm com o empregador e o espírito de equipa que uma larga maioria referiu ter, podem ajudar a justificar uma maior aceitação da imposição do sigilo e a menor necessidade de partilha de informação sobre remunerações. Os trabalhadores poderão estar mal informados sobre os salários relativos e serem menos competitivos face aos colegas, mas aparentemente satisfeitos com a perceção de que são remunerados de forma justa e que as condições oferecidas superam o secretismo exigido.

Outras das possibilidades de análise que sugere a leitura dos dados, é este tópico estar relacionado com os conflitos na empresa. A literatura revista mostra que a exposição relativa às remunerações perante os colegas torna, em determinados contextos, as equipas mais competitivas, mas que o descontentamento dos trabalhadores pode surgir se o sistema não for bem desenhado. As respostas à questão nº 15 indicam que a maioria das empresas representadas nesta amostra impõe o sigilo salarial para evitar descontentamentos e conflitos provocados pelas disparidades salariais mal compreendidas. Neste sentido, a competitividade entre trabalhadores pode, nestes contextos laborais, estar comprometida dado que perante a divulgação de informação mais específica as empresas podem temer reduções de produtividade e desmotivação dos trabalhadores.

Para a análise da retenção dos colaboradores, colocamos três questões aos inquiridos, as quais compilamos na seguinte tabela:

**Tabela 5: Resultados relativos à retenção de trabalhadores**

<b>Questões nº 22, 23 e 24 (respectivamente)</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Não concordo nem discordo</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo totalmente</b>
<b>Na minha opinião, a partilha de informação sobre remunerações individuais entre colaboradores poderá contribuir para o bom ambiente da empresa.</b>	3,4%	27,1%	30,5%	33,9%	5,1%
<b>Na minha opinião, uma política salarial transparente poderá levar a um vínculo mais sólido entre a empresa e os colaboradores.</b>	23,7%	47,5%	20,3%	6,8%	1,7%
<b>Na minha opinião, a informação insuficiente sobre remunerações poderá dificultar o processo de recrutamento e selecção.</b>	28,8%	45,8%	11,9%	11,9%	1,7%

As perguntas indicam o grau de concordância dos inquiridos sobre dois assuntos que influenciam a gestão de Recursos Humanos no contexto de imposição sigilo ou partilha de informação. Optou-se por questões de opinião para rematar a interpretação dos tópicos anteriormente analisados, fornecendo uma perspectiva mais abrangente desta matéria por parte dos inquiridos.

33,9% dos indivíduos desta amostra discordam que a partilha de informações individuais entre trabalhadores poderá contribuir para o bom ambiente entre a empresa e os trabalhadores. Mas o que será um bom ambiente para estes profissionais? A percentagem associada ao discordo e ao discordo totalmente (5,1%) parecem estar relacionadas com dados obtidos em questões anteriores. Estamos perante uma amostra que nos apresenta cenários laborais onde o sigilo é imposto ou desaconselhado por um lado pela preferência clara dos trabalhadores na proteção da sua informação (valorização da privacidade) e por outro, a conveniência de empregadores que exigem secretismo ou desaconselham a exposição de informação para prevenir conflitos e insatisfação provocados por sistemas de remunerações que quando partilhados entre colegas seriam mal compreendidos. Para estes profissionais, o bom ambiente de trabalho poderá estar protegido por um atmosfera de segurança, onde a falta de informação específica promove a

confiança e retenção dos colaboradores que nutrem sentimentos positivos sobre contexto laboral e sobre as características do mesmo.

Isto remete-nos para a questão n.º 23, onde os inquiridos se pronunciam relativamente à importância de uma política salarial transparente e o vínculo mais sólido entre a empresa e o trabalhador. 71,2 % concordam que estas práticas reforçam os laços de confiança. A nossa interpretação leva-nos para uma realidade em que estes profissionais parecem acreditar que deverá existir a exposição da informação salarial, mas a sua partilha específica entre os pares pode prejudicar o ambiente e levar a descontentamento. Os profissionais ligados à área de Recursos Humanos, muitos deles com uma posição estratégica na definição destas políticas, parecem concordar com práticas transparentes em termos de remunerações, mas não sabemos até que ponto acreditam que a partilha de salários individuais poderá influenciar negativamente a gestão de pessoas, levando em última análise à mobilidade de trabalhadores e à fraca retenção. Autores como Card *et al* (2012) provaram que as intenções de procurar de novo emprego foram visíveis nos trabalhadores mais insatisfeitos e de remunerações mais baixas que os seus pares. A ocultação de informação em determinados ambientes laborais é uma vantagem aproveitada por muitos empregadores a nível internacional e, como pudemos constatar, também em algumas empresas portuguesas.

No que concerne ao R&S, 74,6% dos inquiridos concordam que a insuficiência de informação salarial dificulta os processos. Os inquiridos poderão ter experiência de recrutadores, conhecendo os obstáculos das duas partes neste contexto. Essas dificuldades de processo em ambiente de incerteza, certamente, condicionam a negociação das partes, num quadro de relações laborais em que geralmente o poder negocial é mais forte do lado das empresas, à exceção de certas categorias de trabalhadores, como por exemplo, talentos raros onde a procura excede a oferta<sup>29</sup>.

Estlund (2014) não se inibe de concluir que as informações precisas sobre salários de outras pessoas e sobre a concorrência é algo absolutamente crucial para a procura de um novo emprego, negociar salários mais elevados ou simplesmente manter a posição atual.

---

<sup>29</sup> Carlos Sezões, gestor de topo da Stanton Chase, [em declarações ao jornal Expresso](#) admite que nas empresas de novas tecnologias se procura impedir a concorrência mais directa de ter conhecimento sobre as condições oferecidas para obter vantagem competitiva no mercado concorrencial (Mateus, 2019, p. 24).

## Conclusões

O secretismo associado às remunerações é uma temática polémica, controversa e que tem afetado, invariavelmente, a gestão de Recursos Humanos. Trata-se, no entanto, de um assunto pouco investigado pelos académicos e, de certa forma, parcamente discutido nas organizações. Aparentemente é uma prática instalada e recorrente em muitas empresas, a nível nacional e internacional, e mediante o contexto, poderá ter vantagens ou desvantagens para ambas as partes, trabalhadores e empregadores.

Um dos principais efeitos negativos associados ao sigilo salarial parece residir na avaliação do sistema de compensações, cuja deficiente comunicação poderá gerar avaliações negativas dos trabalhadores relativamente à justiça distributiva, influenciando a motivação, produtividade e retenção. Pode ainda contribuir para ambientes de incerteza, falta de confiança e promover culturas organizacionais autoritárias (Janicijevic, 2016). Em contrapartida, a literatura mostrou diversas implicações positivas da imposição do sigilo salarial, nomeadamente o maior controlo da gestão de pessoal, limitando comportamentos e ações dos trabalhadores e, por sua vez, reduzindo a ocorrência de conflitos (Colella *et al.*, 2007). Conforme pudemos analisar, outras questões relevantes envolvem esta problemática e condicionam práticas mais frequentes de transparência salarial no interior das empresas. Referimo-nos especificamente à privacidade dos trabalhadores e ao seu enquadramento legal em Portugal.

Numa tentativa de enriquecer o conhecimento sobre esta matéria, a presente dissertação teve como principal objetivo lançar algumas hipóteses sobre as implicações das práticas de sigilo versus exposição salarial em empresas a operar em Portugal. Para tal, recorreu-se a um questionário lançado *online*, através de uma amostragem de conveniência, composta por profissionais ligados à área de Recursos Humanos, a partir dos quais se pretendeu obter simultaneamente informações sobre as políticas e práticas das empresas onde trabalham e sobre as perceções do conjunto de trabalhadores de cada empresa. Em seguida, submeteram-se os fatores de análise (obrigatoriedade do sigilo ou transparência da informação salarial, condicionantes legais, perceção de justiça e competitividade e retenção) a uma abordagem quantitativa, numa vertente descritiva e, uma análise interpretativa, relacionando a informação obtida com a revisão da literatura.

Os dados da amostra revelaram que estamos perante um conjunto de profissionais altamente qualificados (sobretudo com mestrado), a trabalhar, na grande maioria, em

empresas de grandes dimensões (com 250 trabalhadores ou mais). Uma percentagem significativa tem cargos de importância estratégica e, claramente, uma visão diferenciada da realidade salarial da empresa, apesar de a maioria trabalhar há relativamente pouco tempo nessa organização.

Primeiramente, os resultados obtidos sugerem que numa larga maioria destas empresas se trabalha em culturas organizacionais onde as políticas de sigilo salarial são impostas ou desaconselhadas, e apesar de não termos dados suficientes para avaliar em que moldes se desenham essas práticas de secretismo, com estes números é possível associar os resultados com alguns estudos internacionais que revelam políticas recorrentes neste sentido. A grande maioria dos profissionais revelou também que as práticas de sigilo salarial em vigor na empresa são motivadas, essencialmente, para evitar descontentamento e conflitos, provocados pelo sistema de distribuição salarial que poderia ser mal compreendido. Parece prevalecer em muitas empresas, e de acordo com a opinião de alguns autores como Colella *et al.* (2007), que o sigilo pode ser benéfico em organizações que detêm o controlo da gestão do pessoal, onde aparentemente existe uma aceitação dos trabalhadores para este contexto e, desta forma, alcançar melhores resultados na gestão de conflitos.

O impacto das condicionantes legais na imposição ou desencorajamento do sigilo salarial não teve um resultado prenunciado, mas em contraponto a valorização da privacidade parece ser um fator determinante para motivar políticas de secretismo salarial (a larga maioria dos profissionais de Recursos Humanos inquiridos têm uma perceção clara sobre a preservação da privacidade junto dos trabalhadores). Tendo em conta a limitação do presente estudo, fica por explicar se a principal motivação para a valorização do sigilo se deve ao nível remuneratório, já que como sugere a evidência teórica, os trabalhadores que auferem salários mais baixos poderão ficar susceptíveis à exposição e sentir que a partilha de informação os torna mais vulneráveis perante os colegas.

Observou-se, através dos responsáveis de Recursos Humanos, que em quase metade das empresas os trabalhadores consideram que conhecem os salários dos colegas e os percebem como justos. Os resultados transportam-nos para realidades corporativas onde a perceção de justiça relativa parece estar relacionada com as dimensões das empresas, que por serem de grandes estruturas têm a obrigatoriedade de divulgar certas informações (permitindo o acesso a alguma informação agregada e, por esse motivo, criando uma sensação de conhecimento e justiça face aos salários dos colegas) e, não raras vezes, envolvidas na obrigatoriedade de cumprimento nas remunerações relativas

determinados por contratos coletivos de trabalho e outros acordos específicos. Conclui-se também que outra das hipóteses é estarmos perante contextos organizacionais em que os trabalhadores acreditam na equidade e na justiça distributiva dos salários apesar das práticas de sigilo salarial enraizadas, tentando “adivinhar” em que patamares se situam face aos colegas, para obter uma perceção mais aproximada da realidade da empresa e da justiça das remunerações.

Mais se acrescenta que os resultados do questionário parecem apontar para que o sigilo salarial não seja um problema premente em algumas dimensões, nomeadamente em organizações onde parece prevalecer estruturas organizadas em equipas que cooperam entre si e que o secretismo, embora imposto ou desencorajado, não é determinado para evitar a negociação de salários mais elevados, nem as práticas transparentes sobre salários individuais contribuem para um ambiente mais competitivo entre trabalhadores. Adicionalmente, os profissionais de Recursos Humanos inquiridos, muitos deles com uma posição estratégica na definição destas políticas, mostram concordância com práticas transparentes em termos de remunerações e uma grande maioria da amostra admite que este caminho levará a um vínculo mais sólido entre as partes. Todavia, não sabemos até que ponto acreditam que a partilha de informação mais específica, como salários individuais entre os colegas, poderá culminar num mau ambiente de trabalho e levar a descontentamento, influenciando negativamente a gestão de pessoas. O R&S é outro fator que para os inquiridos fica condicionado com a falta de informação sobre salários, já que limita o poder de negociação das partes.

Os dados obtidos remete-nos para culturas organizacionais onde a ocultação de informação em determinados ambientes laborais é uma vantagem aproveitada pelos empregadores e nem sempre percebida como negativa pelos trabalhadores.

Dever-se-á considerar a presente dissertação como um estímulo a novos estudos sobre esta matéria, já que permanecem diversas lacunas na investigação da temática do sigilo ou partilha de informação sobre salários em Portugal.

## **Limitações e sugestões de pesquisa futura**

O presente estudo encerra diversas limitações. Apontamos, primeiramente, a escassez observada a nível de investigação académica, sobretudo em Portugal. Os estudos empíricos sobre as implicações do sigilo ou transparência salarial são, fundamentalmente,

internacionais o que condicionou a análise sobre a realidade nacional. No que concerne ao enquadramento legal português, também se encontrou dificuldades na obtenção de fontes diretas que abordem o secretismo das remunerações, ao contrário do que acontece na legislação norte americana onde o assunto é tratado com mais abertura e onde existem normas específicas que delimitam as ações de trabalhadores e empregadores neste contexto. Estes constrangimentos foram ultrapassados recorrendo-se a fontes legislativas que indirectamente abordam o tema e remetendo as nossas interpretações para uma análise mais global em termos corporativos.

Outra limitação que se poderá apresentar relaciona-se com o questionário, na medida em que ficaram por esclarecer algumas questões, nomeadamente em que moldes é praticado o sigilo nestas empresas (se é mais voltado para as remunerações individuais, se para os benefícios e outras compensações, entre outros). Adicionalmente, também é notório que a amostra (que se considerou válida e aceitável tendo em conta a natureza do estudo e os poucos recursos a ele devotados) quer pela dimensão, quer pelo público-alvo determinado nesta metodologia, poderá provocar enviesamentos e inconsistências, não revelando a verdadeira realidade corporativa destas empresas nem a totalidade das perceções dos restante trabalhadores.

Em futuras investigações seria interessante não só aplicar um inquérito mais extenso e acrescentar uma componente qualitativa ao introduzir entrevistas, avaliando empresas e trabalhadores individualmente, mas também o tratamento de dados poderá ser mais voltado para o estudo de grupos específicos e onde a medição do impacto do sigilo salarial é mais precisa. Para tal, poder-se-á trabalhar dados mais concretos sobre remunerações individuais e implicações que os diferenciais de remuneração poderão ter em trabalhadores com salários mais altos ou mais baixos em contextos de sigilo ou partilha de informação salarial.

De qualquer forma, o desafio principal será sempre ultrapassar as barreiras construídas à volta de uma temática que padece não só com as restrições impostas pelo enquadramento legal, de uma sociedade que valoriza a privacidade em detrimento de políticas mais transparentes.



## Referências Bibliográficas

Assmar, E. Ferreira, C. & Souto, Oliveira S. (2005). Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18. Pp 443-453.

Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT). *Sobre a ACT: Quem somos*. Acedido a 2 de agosto de 2020, em:

[https://www.act.gov.pt/\(ptPT\)/SobreACT/QuemSomos/Paginas/default.aspx](https://www.act.gov.pt/(ptPT)/SobreACT/QuemSomos/Paginas/default.aspx).

Bracha, Anat. (2017). Relative pay, effort, and labor supply; *IZA World of Labor*, 367, Pp. 1-9.

Bradford, L. (2018). Are Tech Companies Breaking The Law With Pay Secrecy Policies? *Forbes*. Acedido a 2 de agosto de 2020, em:

<https://www.forbes.com/sites/laurencebradford/2018/09/11/are-tech-companies-breaking-the-law-with-pay-secrecy-policies/#266fa370397d>.

Brown, D. A. Gardner, J. Oswald, Andrew J. Qian, J. (2005). Does Wage Rank Affect Employees' Wellbeing? No 1505, *IZA Discussion Papers, Institute of Labor Economics (IZA)*, Pp. 1-31.

Caetano, M. (2020, 3 de julho). Diferença de salário por género continua escondida. Governo justifica-se com proteção de dados. *Diário de Notícias*, nº 55226. Acedido a 21 de maio de 2020, em: <https://www.dn.pt/edicao-do-dia/03-jul-2020/diferenca-de-salario-por-genero-continua-escondida-governo-justifica-se-com-protecao-de-dados-12380740.html>.

Camara, P. (2011). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica dos recursos humanos*. 3ª Ed. Rev. Aumentada. Alfragide: Dom Quixote. ISBN 978-972-20-4811-8.

Card, D., Mas, A., Moretti, E. and Saez, E. (2012). Inequality at Work: The Effect of Peer Salaries on Job Satisfaction; *American Economic Review*, 102 (6): 2981–3003 <http://dx.doi.org/10.1257/aer.102.6.2981>.

Carvalho, J. (2009). *Metodologia do trabalho científico. Saber fazer da investigação para dissertações e teses*. 3ª Edição. Lisboa: Escolar Editora.

- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas*. 2ª Edição, Rio de Janeiro: Elsevier.
- Colella, A. Paetzold, R. Zardkoohi, A. Wesson M., (2007). Exposing pay secrecy. *Academia of Management Review*, 32, pp. 55-71.
- Cullen, Zoë B., and Perez-Truglia, R. (2018). The Salary Taboo: Privacy Norms and the Diffusion of Information. *NBER Working Paper Series*, N. 25145.
- Estlund, Cynthia, (2014). Extending the Case for Workplace Transparency to Information About Pay. 4 U.C. Irvine L. Rev. 781.
- IWPRI (2014). *Pay Secrecy and Wage Discrimination*, Institute for Women's Policy Research, Quick Figures IWPR #Q016, January 2014, acessado em 14 de agosto de 2020, em: <https://aauw-pa.aauw.net/files/2017/04/Pay-Secrecy-and-Wage-Discrimination.pdf>.
- Filenga, D., & Siqueira, M., (2006). O impacto de percepções de justiça em três bases do comprometimento organizacional. *Revista de Administração*, 41, p. 432.
- Gely, B. & Gierman, L. (2003). Pay secrecy/confidentiality rules and the National Labor Relations Act. *University of Pennsylvania Journal of Labor and Employment Law*, 6, pp. 121 – 156.
- Gil, A. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6ª Edição: São Paulo, Editora Atlas S.A.
- Glassdoor (2016). *Global Salary Transparency Survey*. Technical report. Acessado a 4 de agosto de 2020, em: [https://media.glassdoor.com/pr/press/pdf/GD\\_Survey\\_GlobalSalaryTransparency-FINAL.pdf](https://media.glassdoor.com/pr/press/pdf/GD_Survey_GlobalSalaryTransparency-FINAL.pdf).
- Hamermesh, D., S. (1999). The Changing Distribution of Job Satisfaction. *Journal of Human Resources* 36. Pp. 2 – 3. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=166590>.
- Janicijevic, Nebojsa. (2016). Pay secrecy: Pros and cons. *Ekonomika preduzeca*. 64. Pp. 225-238.
- Lazear, E. (1998). *Personnel Economics for Managers*, New York: John Wiley.
- Lyons, S. (2013). Why the Law Should Intervene to Disrupt Pay-Secrecy Norms: Analyzing the Lilly Ledbetter. Fair Pay Act Through the Lens of Social Norms. *Columbia Journal of Law*

*and Social Problems*. Pp. 361-392.

Mateus, C. (2019, 3 de Agosto). Nas tecnologias o salario é tabu. Trabalhadores saem lesados. *Expresso*, p. 24. Acedido a 14 de maio de 2020, em: <https://expresso.pt/economia/2019-08-04-Nas-tecnicas-o-salario-e-tabu.-Trabalhadores-saem-lesados>.

Mayer, R, Davis, JH, & Schoorman, FD, (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, Vol. 20. Nº. 3, pp. 709-734.

Nadais, B., Guerra, J., Malheiro, R., Alves, M., Azevedo, F., Couto, D., Pereira, N., Pais, F., (2013). O princípio da boa-fé e o princípio da autonomia privada. *Revista U. Lusófona*. Acedido a 20 de agosto de 2020, em: [file:///C:/Users/Clara%20Alves/Downloads/4352-Texto%20do%20artigo-14474-1-10-20140331%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Clara%20Alves/Downloads/4352-Texto%20do%20artigo-14474-1-10-20140331%20(3).pdf).

Paiva, K. e Leite, N., (2011). Justiça no trabalho e atitudes retaliatórias: um estudo com servidores técnico-administrativos de uma instituição federal de ensino superior. *Revista Gestão & Tecnologia*, Pedro Leopoldo, v. 11, n. 1, pp.. 50-67.

*Paycheck Fairness Act*. (2019-2020). 116th Congress. Acedido a 2 de agosto de 2020, disponível em: <https://www.congress.gov/bill/116th-congress/house-bill/7/text>.

Portugal, P. e Vilares H. (2013). Sobre os sindicatos, a sindicalização e o prémio sindical. Banco de Portugal, *Boletim Económico*. Pp. 65-76.

Oliveira, S. (2003, 17 de Novembro). Tribunal condena empresa por discriminação salarial a uma operária. *Público*, Acedido a 20 de junho de 2020, em: <https://www.publico.pt/2003/11/17/jornal/tribunal-condena-empresa-por-discriminacao-salarial-a-uma-operaria-207782>.

Oliveira, T. (2001). Amostragem não Probabilística: Adequação de Situações para uso e Limitações de amostras por Conveniência, Julgamento e Quotas. *Administração On Line Prática Pesquisa Ensino*, Volume 2, Número 3. FECAP.

Teixeira, S. (2019, 3 de Outubro). Devemos saber quanto ganham os colegas? *Notícias Magazine*, Acedido a 14 de maio de 2020, em:

<https://www.noticiasmagazine.pt/2019/devemos-saber-quanto-ganham-os-colegas/estilos/comportamento/241375/>.

Rego, A. Pina e Cunha, M. F. S. Gomes, J. Campos e Cunha, R. Cabral-Cardoso, C. Marques, C. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. 3ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo, (Sílabo). ISBN 978-972-618-813-1.

Reitag, R. (2018). Amostras sociolinguísticas: probabilísticas ou por conveniência? *Revista de Estudos da Linguagem*, V. 26, nº. 2, p. 671.

Rocha A. Ceretta, G. Andretto, V. (2016). Análise da percepção de justiça no trabalho: o caso de uma instituição pública. *Navus I Florianópolis I SC I v. 6 I n. 3 I pp.. 97 – 110*.

Salary secrecy penalises women (2004, 14 de Janeiro). *BBC News*. Acedido em 15 de julho de 2020, em: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/3392937.stm>.

Veldman, A. e Timmer, A., (2017). Pay transparency in the EU. A legal analysis of the situation in the EU Member States, Iceland, Liechtenstein and Norway. *Luxembourg: Publications Office of the European Union*.

## Documentos Jurídicos

Código do Trabalho (2018). Comissão para a igualdade no trabalho e no emprego. Acedido a 4 de agosto de 2020, em:

<http://cite.gov.pt/asstscite/downloads/legislacao/CT20032018.pdf>.

Constituição da República Portuguesa (2005). VII Revisão Constitucional. Acedido a 4 de agosto de 2020, em:

<https://www.igac.gov.pt/documents/20178/358682/Constitui%C3%A7%C3%A3o+da+Rep%C3%BAblica+Portuguesa.pdf/75cbb3ef-b379-43a3-af8c-78ff82b1868f>

Decreto-lei n.º 7/2009 de 12 de Fevereiro. Diário da República n.º 30/2009, Série I. Acedido a 21 de agosto de 2020, em: <https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/75194475/201608230400/73439724/element/diploma#73439724>

Lei n.º 105/2009 de 14 de Setembro. Procuradoria-Geral Distrital de Lisboa. Acedido a 21 de agosto de 2020, disponível em:

[http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei\\_mostra\\_articulado.php?nid=1136&tabela=leis&so\\_miolo=S](http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1136&tabela=leis&so_miolo=S)

Lei n.º 332/93 de 25 de Setembro. Diário da República n.º 226/1993, Série I-A. Acedido a 21 de agosto de 2020, em: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/653129/details/maximized>.

*Parecer sobre diploma laboral. Publicitação de mapas de pessoal viola privacidade do trabalhador* (2001). CNPD (Comissão Nacional de Proteção de Dados), Lisboa. Acedido a 21 de agosto de 2020, em: <https://www.cnpd.pt/home/relacoes/comunicados/16-5-01.HTM>

Portaria n.º 55/2010 de 21 de Janeiro. Diário da República n.º 14/2010, Série I. Ministérios do Trabalho e da Solidariedade Social e da Saúde. Pp. 212 – 216. Acedido a 21 de agosto de 2020, em: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/616793/details/maximized>

Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho. (2016). *Jornal Oficial da União Europeia*. Acedido a 21 de agosto de 2020, em: [https://www.cnpd.pt/home/rgpd/CELEX\\_32016R0679\\_PT\\_TXT.html#d1e4296-1-1](https://www.cnpd.pt/home/rgpd/CELEX_32016R0679_PT_TXT.html#d1e4296-1-1)

## Anexo

### Anexo I: Questionário

#### **O papel do sigilo/informação sobre salários na Gestão de RH || Dissertação de Mestrado - Faculdade de Economia da Universidade do Porto**

Este questionário surge no âmbito da dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos, da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, cujo principal objetivo é perceber o papel do sigilo/informação sobre salários na gestão de RH. O estudo pretende avaliar a influência do sigilo ou transparência salarial na satisfação, noção de justiça e competitividade dos colaboradores. Desta forma, o presente questionário tem como propósito um estudo a partir de um conjunto de respostas de profissionais ligados aos Recursos Humanos que estão empregados por conta de outrem ou conta própria, ou que o estavam até à data de início do período de confinamento. Neste caso, pedimos que as suas respostas se refiram ao último emprego como se fosse o emprego atual. A Função Pública é excluída do âmbito deste estudo. Este questionário servirá exclusivamente para o fim a que se propõe e as suas respostas são confidenciais e serão tratadas com o máximo sigilo.

**\*Obrigatório**

#### **Dados Pessoais**

##### **1. Género \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Masculino
- Feminino

**2. Idade \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Inferior a 30 anos Entre 30  
 e 54 anos  
 55 anos e mais

**3. Habilitações Académicas \***

*Marcar apenas uma oval.*

- 12º ano  
 Licenciatura  
 Pós-Graduação  
 Mestrado  
 Doutoramento  
 Outra:

**4. Anos de experiência em Recursos Humanos \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Até 2 anos  
 Entre 2 e 5 anos  
 Mais de 5 anos

## Situação na empresa atual

### 5. Atividade principal na atual empresa \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Responsável de RH
- Especialista em R&S
- Consultor de RH
- Técnico de Payroll
- Técnico Administrativo de RH
- Especialista em Formação e Desenvolvimento de RH
- Outra:

### 6. Há quantos anos trabalha em RH nesta empresa? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Até 2 anos
- Entre 2 e 5 anos
- Mais de 5 anos

## Caracterização da Empresa

### 7. Atividade principal da empresa \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca (CAE Rev .3 secção A)
- Indústrias extrativas e transformadoras (CAE Rev .3 secções B e C)
- Electricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio, captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição (CAE



Rev.3 secções D e E)

- Construção (CAE Rev .3 secção F)
- Serviços (CAE Rev .3 secções G a S)
- Outra

**8. Indique qual a nacionalidade da empresa \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Empresa Nacional
- Empresa estrangeira

**9. Indique qual a dimensão da empresa \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Até 25 colaboradores
- Entre 26 e 49 colaboradores
- Entre 50 e 99 colaboradores
- Entre 100 e 250 colaboradores
- 250 e mais

**10. Local onde se situa a sede da empresa? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Norte
- Centro
- Sul
- Ilhas

**11. Além da sede, a empresa possui outros estabelecimentos no território nacional? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

**12. Indique se a gestão de RH é essencialmente centralizada na sede ou se é essencialmente descentralizada nos estabelecimentos. \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Centralização de gestão de RH
- Descentralização de gestão de RH

### **Situação da empresa face à transparência da informação**

**13. Relativamente à empresa onde trabalha, como caracteriza a política da empresa relativamente à partilha de informação sobre remunerações individuais? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- A. O sigilo é imposto
- B. O sigilo não é imposto, mas desaconselhado
- C. A partilha de informação é permitida
- D. A empresa promove uma política ativa de divulgação da informação

14. O sigilo é imposto ou desaconselhado na sua empresa devido a condicionantes legais (dever de sigilo e direito de reserva dos trabalhadores). \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não
- Não sei
- Não se aplica

15. O sigilo é imposto ou desaconselhado na sua empresa para evitar descontentamento e conflitos provocados pelas disparidades salariais mal compreendidas. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não
- Não sei
- Não se aplica

16. O sigilo é imposto ou desaconselhado na sua empresa para evitar a negociação de salários mais elevados. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não
- Não sei
- Não se aplica

**17. Os colaboradores da sua empresa têm informação suficiente sobre as remunerações individuais para avaliar sobre a sua justiça relativa? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim, a maioria dos colaboradores
- Sim, uma minoria de colaboradores
- Não
- Não sei

**18. Os colaboradores da sua empresa consideram que a sua remuneração é justa face aos colaboradores comparáveis (pessoas com a mesma categoria profissional)? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim, a maioria dos colaboradores
- Sim, uma minoria de colaboradores
- Não
- Não sei

**19. Qual a imagem que melhor caracteriza as relações laborais na sua empresa? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Espírito de equipa e cooperação
- Individualismo e competitividade entre colaboradores

**20. Na sua empresa, a partilha de informação sobre remunerações individuais entre colegas contribui para uma maior competitividade entre os colaboradores? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não
- Não sei
- Não se aplica

**21. Os colaboradores da sua empresa valorizam a privacidade e sigilo das remunerações individuais? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim, a maioria dos colaboradores
- Sim, uma minoria dos colaboradores
- Não
- Não sei

**22. Na minha opinião, a partilha de informação sobre remunerações individuais entre colaboradores poderá contribuir para o bom ambiente da empresa. \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

**23. Na minha opinião, uma política salarial transparente poderá levar a um vínculo mais sólido entre a empresa e os colaboradores. \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

**24. Na minha opinião, a informação insuficiente sobre remunerações poderá dificultar o processo de recrutamento e selecção. \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente