



Ispá

Instituto Universitário
de Ciências Psicológicas,
Sociais e da Vida

**SIGILO SALARIAL: QUANDO O SEGREDO ALIMENTA A
INSATISFAÇÃO E A DESCONFIANÇA**

Miriam Santos da Fonseca

Orientador de Dissertação:

Professor Doutor Francisco Cesário

Coordenador do Seminário de Dissertação:

Professor Doutor Francisco Cesário

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações.

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Professor Doutor Francisco Cesário, apresentada no ISPA – Instituto Universitário para obtenção de grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações

Agradecimentos

Aos meus pais, António Fonseca e Maria de Fátima Fonseca, a quem sou eternamente grata e dedico mais uma etapa concluída, pois sem o apoio deles nada disso seria possível. Agradeço profundamente pelo apoio incondicional e o esforço que fizeram para que eu pudesse aproveitar ao máximo essa experiência. Sou muito grata por me incentivarem a sonhar com um futuro brilhante, apesar de todas as dificuldades e desafios que encontrei ao longo desta caminhada. Obrigada por me permitirem descobrir as minhas forças e por sempre me motivarem a procurar o que realmente desejo na vida.

À minha irmã, Mafalda Fonseca, por me apoiar sempre em todas as minhas maluquices. Apesar de ser mais nova, sempre foi colo, casa e será sempre a maior bagunça da minha vida. Agradeço por todas as gargalhadas que partilhamos, pelas conversas profundas que tivemos e pelas vezes em que me ouviu, mesmo quando tudo parecia não ter solução. Não importa o que aconteça, sei que podemos sempre contar uma com a outra, e é isso que faz a nossa conexão ser tão especial. Este fechar de ciclo dedico a ti e aos pais!

Aos meus avós que me apoiaram sempre nesta longa caminhada. Ao meu avô João Fonseca, que sempre foi uma fonte de inspiração e apoio incondicional, mesmo que agora esteja longe, sinto a sua presença em cada conquista que alcanço. À minha avó Maria Cândida Fonseca, que sempre acreditou em mim e trouxe alegria nas longas conversas, mesmo sem saber o impacto que tinha em mim. Vocês foram os pilares fundamentais nesta caminhada, e sou eternamente grata por tudo que fizeram por mim!

Ao Professor Doutor Francisco Cesário, desejo expressar a minha profunda gratidão por todo o apoio e paciência que demonstrou ao longo deste último ano. Agradeço por tornar este período mais tranquilo, sem nunca deixar de lado as minhas responsabilidades. Sou especialmente grata pelas gargalhadas e pelo ambiente descontraído que sempre proporcionou, tornando esta fase mais leve. Os conhecimentos, ensinamentos e conselhos que partilhou foram essenciais para o meu desenvolvimento pessoal e para a realização desta dissertação. Muito obrigada por tudo!

Quero dedicar um agradecimento especial ao meu grupo de amigos da faculdade, os 'SÉRIOS' que no meio do caos e da correria do dia a dia académico, conseguiram tornar-se no maior e mais divertido caos da minha vida. Cada gargalhada partilhada, cada momento de descontração e até mesmo as aventuras malucas que vivemos juntos

tornaram essa caminhada inesquecível. Obrigada por fazerem parte dessa fase tão especial!

Às quatro pessoas que me acompanharam desde o início e que sou-lhes muito grata por isso. À Mariana, que sempre acreditou em mim e esteve lá sempre para mim ao longo destes anos. Agradeço por fazer de mim uma pessoa melhor e por me fazer acreditar que isto seria possível. À Bia “coração verde”, por todo o tempo disponibilizado e coragem para me ajudar nesta dissertação. Ambas sabemos que não foram dias fáceis, mas sempre caminhámos e nos apoiámos uma a outra. À Noz, por todas as noites, tardes ou dias que me colocou sempre um sorriso na cara e me fez desanuviar desta pressão universitária. À Catarina, que mesmo passando meses sem nos falarmos, deu-me os melhores conselhos e abriu espaço para os meus desabafos nos momentos mais difíceis. Vocês fizeram toda a diferença na minha trajetória e sou eternamente grata por isso.

Aos meus padrinhos, Mariana Rosa e Diogo Lopes, por todas as vezes que foram uma inspiração tanto dentro quanto fora da faculdade. Foram eles que, com o seu apoio, determinação e exemplo de coragem, me fizeram acreditar e conquistar a certeza de que eu era capaz de chegar até aqui.

Às minhas primeiras afilhadas, Mara Ferreira e Marta Camacho, por me permitirem caminhar ao lado delas desde o início. À minha afilhada mais nova, Joana Delgado, que, em tão pouco tempo, se tornou uma presença especial e marcante neste meu percurso académico. Obrigada por confiarem em mim, por me acolherem com carinho e por me estenderem os braços sempre que eu mais precisei. Ser madrinha é, muitas vezes, dar um “tiro” no escuro e, com vocês, esse caminho foi mais leve, cheio de afeto e ganhou um sentido único e especial.

Um agradecimento especial aos meus amigos “Famílias desavindas”, que são pessoas especiais na minha vida. Com este grupo, sempre pude ser autêntica, sem receios, partilhando tanto os desafios como as vitórias. Agradeço por acreditarem em mim e por me ensinarem o verdadeiro significado da amizade.

À restante família e amigos agradeço profundamente por tudo, e levo todos no meu coração enquanto fecho este ciclo e me preparo para novos desafios.

Obrigada ao ISPA e à praxe. Para sempre ISPIANA!!

Obrigada a todos!!

Resumo

O sigilo salarial constitui um fator relevante nas dinâmicas organizacionais, porém ainda é pouco explorado na literatura académica, especialmente no que diz respeito aos seus impactos sobre os trabalhadores. Assim, o presente estudo tem como objetivo analisar o impacto dessa prática na confiança dos colaboradores na organização onde trabalham e na sua chefia, bem como na sua satisfação laboral. Evidências indicam que práticas de sigilo salarial podem promover desconfiança, gerar insatisfação e fragilizar os laços de confiança entre os colaboradores, tanto com a organização quanto com a sua chefia.

A amostra foi composta por 300 trabalhadores de diferentes empresas, onde todos eram residentes em Portugal e, no momento de responderem ao questionário, estavam empregados numa organização.

Os resultados indicaram que o sigilo salarial está significativamente associado a menores níveis de satisfação no trabalho, bem como a menor confiança na organização e na chefia. Além disso, verificou-se que a confiança na chefia e na organização medeia a relação entre o sigilo salarial e a satisfação laboral, indicando que ambientes com organizações e chefias confiáveis podem mitigar os efeitos negativos do sigilo. Estas descobertas reforçam a relevância da política de transparência salarial como estratégia para fortalecer a confiança e a satisfação dos colaboradores, contribuindo para um clima organizacional mais positivo e produtivo.

Palavras-chave: Sigilo Salarial; Transparência Salarial; Confiança na Organização; Confiança na Chefia; Satisfação Laboral

Abstract

Salary secrecy is a relevant factor in organizational dynamics, yet it remains underexplored in the academic literature, particularly concerning its impact on employees. This study aims to examine the effects of this practice on employees' trust in their organization and supervisors, as well as on their overall job satisfaction. Evidence suggests that salary secrecy may foster distrust, generate dissatisfaction, and weaken the bonds of trust between employees and both their organization and leadership.

The sample consisted of 300 employees from various companies, all of whom were residing in Portugal and were employed at the time of responding to the questionnaire.

The results indicated that salary secrecy is significantly associated with lower levels of job satisfaction, as well as reduced trust in both the organization and leadership. Furthermore, it was found that trust in leadership and in the organization mediates the relationship between salary secrecy and job satisfaction, suggesting that trustworthy organizational environments and leadership can mitigate the negative effects of salary secrecy. These findings underscore the importance of salary transparency policies as a strategy to strengthen employee trust and satisfaction, thereby contributing to a more positive and productive organizational climate.

Keywords: Pay Secrecy; Pay Transparency; Organizational Trust; Leadership Trust; Job Satisfaction

Índice

Introdução.....	10
Revisão de literatura.....	12
Sigilo Salarial.....	12
Confiança na Organização.....	18
Confiança na Chefia.....	19
Satisfação Laboral.....	22
Modelo de investigação.....	23
Método.....	24
Design.....	24
Participantes.....	24
Instrumentos de medida.....	25
<i>Escala Sigilo Salarial.....</i>	<i>25</i>
<i>Escala Confiança na Organização.....</i>	<i>26</i>
<i>Escala Confiança na Chefia.....</i>	<i>27</i>
<i>Escala Satisfação Laboral.....</i>	<i>27</i>
Procedimento.....	28
Resultados.....	29
Análise das qualidades psicométricas.....	29
Estatísticas descritivas.....	32
Relação entre as variáveis.....	32
Teste das hipóteses.....	33
Discussão e Conclusão.....	36
Implicações teóricas e práticas.....	39
Limitações e Estudos futuros.....	40
Referências.....	41

Índice de tabelas

Tabela 1 – Escala sigilo salarial	26
Tabela 2 – Escala confiança na organização	26
Tabela 3 – Escala confiança na chefia	27
Tabela 4 – Escala satisfação laboral	28
Tabela 5 – Validade fatorial exploratória – sigilo salarial.....	30
Tabela 6 – Validade fatorial confirmatória – confiança na organização.....	30
Tabela 7 – Validade fatorial confirmatória – confiança na chefia	31
Tabela 8 – Validade fatorial confirmatória – satisfação laboral	31
Tabela 9 – Matriz de correlação das variáveis	33
Tabela 10 – Regressão linear entre sigilo salarial e satisfação laboral	34
Tabela 11 – Efeito da relação do sigilo salarial com a satisfação extrínseca mediada pela confiança na organização	34
Tabela 12 – Efeito da relação do sigilo salarial com a satisfação intrínseca mediada pela confiança na organização	35
Tabela 13 – Efeito da relação do sigilo salarial com a satisfação extrínseca mediada pela confiança na chefia	35
Tabela 14 – Efeito da relação do sigilo salarial com a satisfação intrínseca mediada pela confiança na chefia.....	36

Índice de figuras

Figura 1 – Transparência salarial nas empresas	11
Figura 2 – Modelo de investigação	23

Introdução

O tema da confidencialidade, ou do secretismo, dos salários, sendo uma prática corrente na maioria das organizações, continua a não merecer uma atenção suficiente por parte da academia. Embora o sigilo salarial continue a ser modestamente discutido no âmbito da gestão dos recursos humanos, poucos estudos examinam o impacto desta política nos trabalhadores. A investigação tem relacionado de forma inconsistente a política salarial secreta com consequências desfavoráveis, mas ainda não considerou o facto de os trabalhadores poderem ter atitudes diferentes em relação a essa política (Smit & Montag-Smit, 2018).

Em abril de 2023, o Conselho Europeu reuniu e abordou a questão da transparência salarial onde estabeleceu como norma a obrigatoriedade de que as grandes empresas compartilhem informações sobre os salários. Esta nova regra visa facilitar o acesso dos trabalhadores a dados referentes aos níveis médios de remuneração em diferentes categorias profissionais, além de informações sobre os critérios utilizados para a definição de salários e progressão de carreira (Conselho Europeu, 2025).

A discussão sobre o secretismo salarial voltou a ser debatido mais tarde, na sequência do Parlamento Europeu, através da diretiva 2023/970, de 10 de Maio de 2023. Esta diretiva estabelece uma decisão que obriga as grandes empresas (mais de 250 colaboradores) a transmitirem as informações detalhadas das remunerações dos seus colaboradores, abrangendo os salários, as médias salariais e os benefícios associados. Através desta diretiva, os empregadores têm a obrigação de proporcionar o acesso direto dos seus trabalhadores aos critérios utilizados na definição da sua remuneração, aos diversos níveis e respetiva forma de progressão salarial, tendo este critério de ser objetivo e neutro (c.f capítulo II, artigo 6.º, ponto 1, diretiva 2023/970). Os Estados-Membros terão, até junho de 2026, de colocar em vigor as medidas legislativas, regulamentares e administrativas aplicáveis dando assim como cumprida esta diretiva (Parlamento Europeu, 2023).

Segundo artigo publicado no jornal digital ECO, em Outubro de 2024, o tema do sigilo salarial não é consensual para a população portuguesa (Patrício, 2024). Cerca de 52.7% das pessoas que participaram no estudo divulgado no jornal, reconhecem que a divulgação interna das informações salariais traz mais vantagens do que desvantagens aos trabalhadores, enquanto que 26.5% dos participantes discorda da divulgação interna

dessas informações. A população mais jovem, dos 18 aos 34 anos, são os maiores defensores da prática da transparência salarial (Figura 1). Segundo Estlund (2014), uma das informações mais importantes que os candidatos querem ter quando procuram um novo emprego, é o pagamento, quanto é que aquela empresa está a pagar para aquela função.

Figura 1

Transparência salarial nas empresas



Fonte. ECO (2024)

A transparência salarial também pode comportar algumas consequências desagradáveis para os colaboradores da organização, tal como a percepção de injustiça. Card e colaboradores (2012) abordam o modelo de renda relativa como sendo importante na comparação dos salários e satisfação dos colaboradores. Este modelo ajuda na perspetiva de justiça nas comparações salariais e consequentemente na satisfação laboral do trabalhador, uma vez que a satisfação pode ser afetada negativamente se o colaborador perceber que ganha menos do que os seus colegas de trabalho sem compreender a razão. Deste modo, quando o colaborador está insatisfeito com as comparações salariais faz com que procure novas oportunidades no mercado. Card e colaboradores (2012) abordam também o modelo da atualização racional que nos diz que o colaborador pode reagir às informações salariais dos outros colegas, mesmo não tendo uma preocupação direta com a comparação salarial dos outros, acabando por utilizar essa informação para ajustar as suas expectativas salariais futuras.

A política de sigilo salarial pode ser vantajosa para as empresas, uma vez que ajuda a evitar maiores insatisfações entre colaboradores, podendo estes sentirem-se motivados na procura do aumento dos salários quando sabem que os seus colegas estão a ser pagos de forma igualitária. Os autores, também, referem que as empresas que adotam a política de sigilo salarial procuram, dessa forma, evitar maiores níveis de insatisfação

entre colaboradores, apesar de poder provocar o aparecimento de ambientes de desconfiança e insatisfação entre os diversos colaboradores (Card et al., 2012).

A incerteza gerada pelo sigilo salarial pode afetar a confiança do colaborador quanto ao seu empregador. Quando os trabalhadores percebem que as práticas de pagamento salarial são injustas, isso pode levar a um decréscimo da confiança nos seus chefes e na organização como um todo (Alterman et al., 2021).

Apesar destes temas serem muito atuais, não existem ainda evidências suficientes de que haja uma relação entre as temáticas do sigilo salarial, da confiança organizacional e da satisfação laboral. Assim, este estudo considera os seguintes objetivos específicos:

a) Pretende perceber se a prática da política de sigilo salarial, por parte da organização (por exemplo, não divulgação de salários, aumentos salariais ou os critérios de atribuição de prémios salariais), irá influenciar a satisfação laboral dos colaboradores;

b) Pretende perceber se uma política salarial secreta influenciará negativamente a confiança do colaborador tanto na sua chefia como na sua organização;

c) Perceber se a confiança, quer na organização quer na chefia, é um mecanismo através do qual é explicada a relação negativa que possa existir entre o sigilo salarial e a satisfação laboral.

Revisão de literatura

Sigilo Salarial

Muitas são as empresas que adotam uma política de sigilo salarial, impedindo os seus empregados de debater os seus salários com os restantes colaboradores. Este conceito é uma das práticas de Recursos Humanos mais universais, uma vez que a maioria das empresas reduz a quantidade de referências salariais (i.e, atribuição de prémios, remunerações, critérios, ...) à disposição dos seus funcionários. Por outro lado, as organizações, principalmente as do setor privado, empregam políticas estabelecidas para impossibilitar que os seus colaboradores comuniquem as informações salariais a colegas de trabalho (Belogolovsky et al., 2016).

A política de sigilo salarial nas empresas limita a capacidade dos colaboradores de debaterem as informações de pagamento e compensações, com os restantes colegas. O sigilo salarial é visto como um princípio formal, mas também é colocado como uma

prática cultural de trabalho (Burn & Kettler, 2019). Quando a organização adota uma política de sigilo salarial, compromete a transparência e perpetua as disparidades salariais. Mesmo existindo ausência dessa política, a cultura organizacional desencoraja os funcionários de falarem sobre as suas remunerações, tornando o ambiente da organização assimétrico (Eisenberg, 2011).

Muitas das organizações são permanentemente confrontadas com a inevitabilidade de se divulgar informações sobre o sistema de remuneração que praticam, bem como partilhar informações individuais sobre os salários dos seus funcionários (Arnold et al., 2024).

Caulfield (2020), define sigilo salarial como sendo um abafo propositado das informações dos pagamentos dos colaboradores, tanto para as partes interessadas como para os restantes membros da organização. Por outro lado, o sigilo salarial pode ser visto como uma política de propagação, em que as organizações podem transmitir diversas informações sobre os pagamentos dos seus funcionários.

O sigilo salarial, para Colella e colaboradores (2007), é uma doutrina de comunicação salarial que delimita o acesso dos funcionários a noções relativas ao nível salarial dos mesmos na organização e por sua vez a capacidade de cruzar essa informação pessoal com outras pessoas.

Ocultar informações sobre os pagamentos a funcionários, pode ser interpretado como um sinal de que as organizações estão a tentar aproveitar-se dos seus funcionários, dissimulando as práticas de salário justas ou limitando a influência na negociação (Belogolovky & Bamberger, 2014).

Vários autores identificam três aspetos do sigilo salarial: a) a não divulgação de pagamentos distributivos, que se refere à restrição da quantidade de informações que a organização partilha sobre a remuneração dos funcionários; b) a restrição de comunicação salarial, que implica a inibição total da divulgação de informações sobre os pagamentos entre os funcionários; e c) a não divulgação do pagamento processual, que limita o volume de informações que a organização disponibiliza sobre como as decisões salariais são tomadas (Colella et al., 2007; Marasi & Bennett, 2016; Smit & Montag-Smit, 2018)

Contudo, observa-se uma escassez de estudos que abordem diretamente o sigilo salarial, sendo a maioria das investigações centrada na transparência salarial. Segundo Marasi e Bennett (2016), a transparência salarial é delineada como sendo uma extensão

onde a organização confessa voluntariamente as informações salariais aos seus colaboradores, permitindo que estes também possam debater essas informações com os restantes colegas de trabalho.

Segundo Bamberger e Alterman (2024), a transparência salarial é um fator determinante no ambiente de trabalho, impactando não apenas indivíduos e grupos, mas também as organizações em que atuam e, de maneira mais ampla, as sociedades em que vivem.

Eisenberg (2011), refere que a transparência dos salários pode contribuir para ambientes de trabalho imparciais, onde os empregadores são encorajados a promover sistemas de pagamento mais igualitários e a debater com os seus colaboradores sobre as práticas salariais. No entanto, isto pode diminuir a probabilidade de desentendimentos relativos à discriminação salarial sentida pelos funcionários da empresa, uma vez que estes estariam mais entendidos sobre as práticas salariais podendo conversar sobre quaisquer injustiças de forma mais ponderada. Entende-se por discriminação salarial, tudo o que envolve o pagamento ao colaborador de forma díspar tendo como base a conexão real ou percebida a um grupo destacado na sociedade (Caulfield, 2020).

De um modo geral, as empresas podem ter bons motivos relativamente à transparência salarial. Segundo, Brown e colaboradores (2022), as organizações podem querer disponibilizar uma transparência mais baixa evitando diversos conflitos entre os colaboradores, garantindo a privacidade dos mesmos e obtendo vantagens competitivas. Em contraste, as organizações podem também ter um maior nível de transparência promovendo melhores mercados de trabalho internos e melhorando a marca do seu empregador.

Arnold e colaboradores (2018) referem existir três distintas dimensões de transparência salarial. A primeira é designada como Transparência Salarial Processual, sendo uma extensão onde a organização disponibiliza a informação relativa às remunerações dos seus funcionários, bem como aumentos salariais, bónus e critérios. Por outro lado, existe a Transparência Salarial Distributiva, que diz respeito à informação concreta que é disponibilizada para se poder fazer comparações com os restantes funcionários. Por fim, definem a Restrição de Comunicação Salarial, como sendo outra das dimensões. Esta retrata o grau em que os colaboradores são, formalmente ou informalmente, desencorajados a debater todas as informações relativas à sua forma de pagamento.

O sigilo salarial pode ser visto como uma política paternalista, pois os empregadores argumentam que o pagamento deve ser permanecido em segredo para o favorecimento dos seus funcionários, devido a vários fatores. Primeiramente, porque os funcionários podem querer que o seu salário seja guardado em segredo. Depois, os funcionários poderão não gostar de saber o que os seus colegas recebem e por fim podem tomar decisões “irracionais extremas”, como por exemplo, sair da organização, ao saberem quanto é que realmente os seus colegas estão a auferir. Para cada caso, as empresas assumem o que é melhor para o interesse dos seus funcionários, limitando a sua autonomia quando não fornecem as devidas informações salariais (Colella et al., 2007).

Com o acumular de toda a informação não transmitida pela organização, o sigilo salarial é um conceito que traz muitas vantagens e desvantagens, tanto para a organização como para os seus funcionários. Janićijević (2016) destaca como vantagens os seguintes pontos: a) Controlo organizacional aperfeiçoado e menos conflituoso, ou seja, locais de trabalho mais pacíficos e livres de conflitos (Colella et al., 2007); b) Maior eventualidade para diferenciar quem são os bons e maus trabalhadores; c) Maior particularidade entre funcionários; d) Menor rotatividade de colaboradores e e) Maior posicionamento por parte da organização para negociar salários com os seus funcionários.

Muitas também são as desvantagens trazidas por este conceito e, portanto, o departamento de recursos humanos de uma organização deve estar ciente das mesmas e dos riscos que correm em continuar a praticar esta política. Janićijević (2016) destaca os seguintes pontos como desvantagens desta política: a) Decréscimo da motivação; b) Perda da lealdade e da confiança que os funcionários têm na empresa; c) Redução de critérios de equidade externa e interna; d) Causar lapsos sobre a distribuição de salários na organização; e) Existência de julgamentos errados por parte dos funcionários relativamente às suas escolhas de carreira e por fim, f) Dificuldades dos chefes em influenciar o comportamentos dos seus colaboradores no trabalho.

Para Eisenberg (2011), mesmo não existindo sigilo salarial haverá discrepâncias nas informações entre as diversas profissões, ou seja, haverá diversidade salarial dentro das organizações ou em categorias de trabalho. Eisenberg (2011) menciona que em cargos executivos, a existência de sigilo salarial pode levar a que as remunerações sejam extremamente elevadas, enquanto que, no caso dos restantes trabalhadores, quando existem práticas de política de sigilo salarial, as remunerações são bastante inferiores, principalmente entre os diferentes géneros.

Bartol e Martin (1989), fazem referência à Teoria da Equidade de Adams (1965) sendo um ponto fundamental relativamente às perspectivas de justiça nas atribuições de pagamento, pois esta pode ser influenciada pela transparência ou falta de informações salariais. A teoria diz-nos que o indivíduo experimenta certas desigualdades quando comparado com os outros. Quando essas discordâncias ocorrem, criam preocupação no indivíduo. O indivíduo compara, consciente ou inconscientemente, os seus inputs com o dos outros (Shackleton & Hassard, 1982). A subordinação dos funcionários com competências especializadas pode influenciar a forma como os gerentes determinam os salários dos seus funcionários. Em cargos onde a dependência é elevada, os gerentes podem preferir manter em segredo os salários para ter mais tolerância nas decisões feitas, evitando que os funcionários usem as informações sobre os salários para negociar acréscimos salariais de forma brusca (Bartol & Martin, 1988).

No estudo de Burn e Kettlen (2019), é notório que, em média, funcionários com funções de elevada responsabilidade, ou seja, gerentes, recebem um aumento salarial quando a empresa delibera a transparência dos salários por todos os funcionários.

Segundo Bartol e Martin (1988), em cargos de elevadas responsabilidades, onde os gerentes têm maior domínio sobre as decisões salariais, pode levar a que haja uma maior predisposição em manter em segredo as remunerações, evitando conflitos e comparações diretas entre funcionários. No entanto, em cargos onde as responsabilidades são menores, a transparência pode ser vista para garantir a equidade e a justiça.

Segundo Pisco (1999), os trabalhadores precisam de aprender a trabalhar melhor e aperfeiçoar as suas capacidades face as suas novas responsabilidades. Estes têm a necessidade de ser tratados de forma igualitária e justa, sem favoritismos, nem quaisquer tipos de truques quanto aos critérios de remuneração ou compensação aplicados.

Eisenberg (2011) sugere que a transparência salarial não apenas ajudaria a identificar e corrigir diferenças salariais, mas também poderia aumentar a confiança dos empregados nos seus empregadores.

Assim, a transparência salarial oferece benefícios fundamentais para os funcionários, como a promoção da justiça e a redução da incerteza. No entanto, também traz riscos, pois pode sobrecarregar as relações interpessoais e ameaçar a reputação ou o autoconceito dos indivíduos (Smit & Montag-Smit, 2018).

A transparência salarial pode levar a elevados níveis de confiança, uma vez que quando os colaboradores têm conhecimento das informações salariais tendem a sentir-se confiantes dentro da organização. A confiança está fortemente ligada à compreensão de justiça e por isso se os funcionários se sentem abordados de forma justa pode levar a níveis superiores de confiança organizacional. Por outro lado, quando a empresa não é acessível relativamente à forma de pagar os salários, os funcionários acabam por gerar um ambiente de desconfiança, pressupondo que as decisões salariais são fundamentadas em favoritismos ou em critérios injustos (Arnold et al., 2018).

Segundo Montag-Smit e Smit (2020), mesmo que um funcionário perceba que o seu salário é justo, a implementação da política de sigilo salarial por parte da organização pode levar à perceção de que a organização prioriza o lucro às custas do bem-estar dos seus funcionários. Essa sensação de desconfiança em relação às intenções da organização pode resultar no descontentamento e diminuição da confiança.

Assim, quando as práticas de sigilo salarial têm predominância dentro de uma organização, estas tendem a criar um ambiente de incerteza, levando a que os seus colaboradores se questionem sobre as decisões feitas sobre as remunerações e a integridade da liderança. Esta falta de transparência salarial pode resultar em perceções negativas sobre a confiabilidade da organização, uma vez que os trabalhadores podem interpretar a ocultação dessa informação como uma indicação de intenções oportunistas por parte da organização (Alterman et al., 2021).

Hipótese 1 - Quando a empresa pratica uma política de sigilo salarial está a influenciar negativamente a confiança na organização.

Hipótese 2 - Quando a empresa pratica uma política de sigilo salarial também está a influenciar negativamente a confiança na chefia.

Por outro lado, o sigilo salarial tem impacto no nível de satisfação que o funcionário sente com o seu trabalho. Segundo Colella e colaboradores (2007), as organizações implementam a política de sigilo salarial uma vez que acreditam que isso diminui a insatisfação sentida pelos seus funcionários, pois estes conseguem limitar a capacidade de aferir os salários com os restantes.

Para Spector (1997), ter um salário elevado não contribui apenas para a satisfação no trabalho, mas perceber que existe justiça relativamente à distribuição

equitativa do mesmo entre colaboradores esse sim, contribuirá para a satisfação laboral do mesmo.

Card e colaboradores (2012) sugerem que a existência da política de sigilo salarial pode trazer vantagens, uma vez que estas ajudam a evitar que os seus colaboradores fiquem insatisfeitos podendo estes sentir-se mais motivados quando comparam os salários com outros colaboradores e percebem que os mesmo estão a ser pagos de forma igualitária e justa.

Para Smit e Montag-Smit (2018) a satisfação laboral dos funcionários aumenta quando a política de sigilo salarial de uma organização está de acordo com o que desejam. Se uma organização oferece mais ou menos sigilo do que os funcionários preferem, isso pode fazer com que eles fiquem insatisfeitos. Portanto, os funcionários ficam mais satisfeitos quando o nível de sigilo que a organização oferece é igual ao que eles desejam.

A escassez de conhecimentos claros e objetivos sobre as remunerações a serem pagas aos funcionários pode originar insatisfação dos mesmos, uma vez que estes podem sentir-se desvalorizados relativamente ao que os outros colegas auferem (Arnold et al., 2018). Apesar da relação com a satisfação não ser consensual, formula-se a seguinte hipótese:

Hipótese 3- A existência da política de sigilo salarial influencia negativamente a satisfação laboral dos trabalhadores da empresa.

Confiança na Organização

A confiança é fundamental para se entender o elo que existe na relação indivíduo-organização, criando uma identidade forte entre ambos. Além disso, a confiança proporciona condutas benéficas tanto à equipa como à instituição de trabalho (Pauusa & Tolvanen, 2006).

Para Mayer e os colaboradores (1995) a confiança entende-se como a expectativa de ambas as partes para estar exposta às ações feitas por outro indivíduo. Já para Rueda e os colaboradores (2014), a confiança depositada na sua organização de trabalho é baseada em regras compartilhadas, bem como em expectativas de que a organização atuará de forma correta, justa e cooperativa para com os seus colaboradores.

Todos os indivíduos precisam de exercer as suas funções num ambiente onde haja confiança mútua com os seus pares e colegas, chefes e para como a sua organização,

isto para que possam prestar serviços de alta qualidade para os seus clientes (Basit & Duygulu, 2017).

A confiança organizacional influencia vários aspetos do colaborador relativamente à sua organização, tais como: o desempenho perante o trabalho, a responsabilidade do trabalhador, o comportamento perante a resolução de conflitos, o reconhecimento de soberania, o comprometimento organizacional e a negociação de ganhos recíprocos (Tzafrir & Dolan, 2004).

Segundo Costa (2003) a confiança na organização está conectada com a ligação estabelecida com o sistema formal, sendo esta apoiada por regulamentos, leis e condutas que a sustentam.

A confiança na organização, ou a falta dela, exerce um papel determinante no sucesso ou fracasso organizacional. Quando os colaboradores confiam na organização, é mais provável que se identifiquem com a sua visão, missão, valores e objetivos, promovendo maior alinhamento e compromisso (Kimbrough, 1997).

Cunha e os colaboradores (2017) acreditam que para se aprimorar a confiança organizacional é necessário o desenvolvimento do comportamento, suscitando vários benefícios para o bom funcionamento da organização, sendo eles a satisfação laboral, aumento da cooperação, retenção de talentos, partilha de conhecimentos, podendo estes aumentar a eficácia das inúmeras tarefas organizacionais.

Além destes benefícios, os estudos de Fock e Koh (2006) evidenciam que quando existe um excessivo grau de confiança entre os funcionários, para com a organização, a entreajuda desenrola-se de forma natural, pois os indivíduos trabalham de acordo com valores e ética compartilhadas. Contudo, nas organizações com baixos níveis de confiança, a cooperação não flui espontaneamente e conseqüentemente as regras e regulamentos agem de forma autoritária, fazendo com que a confiança substitua a cooperação dentro da organização.

Confiança na Chefia

A confiança é vista como um elemento importante tanto para a eficácia da liderança como para o sucesso da organização. Martin (1998) refere que a confiança é fomentada através de valores pessoais, ética estável e integridade. Destaca ainda que a confiança é considerada como um desenvolvimento contínuo, onde a confiança dada

deriva da confiança recebida, suscitando um ambiente seguro para cooperar e assumir riscos.

Dentro de uma organização, a confiança desempenha um papel crucial nos relacionamentos de hierarquia devido à dependência e vulnerabilidade que os funcionários têm para com o seu chefe (Wei, 2004). Essa confiança pode ser desenvolvida através de condutas consistentes e positivas do chefe, que determinam apoio e consideração pelas necessidades e bem-estar dos membros da equipa (Podsakoff et al., 1990).

Para Strutton e colaboradores (1993), as chefias são a conexão entre os funcionários e a organização, e estes estão incumbidos de comunicar os ideais e os propósitos da organização aos seus empregados. Dirks (2000), define esta como sendo uma expectativa de que os funcionários podem confiar nas palavras e/ou ações dos seus chefes, e que estes têm bons propósitos em relação aos seus colaboradores. Esta é vista como um fator importante que influencia o interesse dos membros da equipa em colaborar mutuamente para atingirem os objetivos comuns dentro da organização.

Quando o indivíduo confia no seu chefe, o mesmo acredita que o seu chefe não irá agir de maneira oportunista, podendo prejudicá-lo, sendo a confiança um indicativo de que a interação social poderá ser definida e mantida a longo prazo (Andrade et al., 2018).

Segundo Kramer (1999), a confiança na chefia pode ser baseada em duas formas: na confiança enquanto pessoa e na confiança enquanto categoria. A confiança assente na pessoa carece de interações duradouras com outros indivíduos, passando pelo contacto direto e pessoal, sendo esta a forma mais frequente de confiança. Aqui o indivíduo contém atribuições sobre as capacidades, integridades e preocupação fidedigna com o outro. Já a confiança baseada na categoria desenvolve-se na ausência de contacto direto e pessoal entre os indivíduos, não havendo normas ou experiências sociais partilhadas que sustentem essa relação. Esta confiança é atribuída automaticamente a uma pessoa com determinada função, reputação ou cargo.

Para Mayer e colaboradores (1995) e para Adams e colaboradores (2008), existem características que o chefe tem que podem influenciar se será confiável ou não, e como tal são dimensões que avaliam a confiança no chefe. A Competência, ou seja, a extensão em que a pessoa exhibe os seus conhecimentos ao grupo permitindo lhes ter

influência; a Integridade, que diz respeito as palavras do chefe corresponderem às ações que tem; a Benevolência, onde o indivíduo é visto como sendo genuíno e preocupado; e por fim, a Previsibilidade, onde é avaliado o comportamento do indivíduo, como sendo ou não consistente.

Cook e Wall (1980), utilizam outras dimensões para avaliar a confiança na chefia. A Fé nas intenções do chefe, que diz respeito à convicção de que este possui boas intenções e demonstra preocupação com o bem-estar da equipa. Por sua vez, a Lealdade para com o chefe envolve a disposição dos colaboradores em apoiá-lo e defendê-lo, evidenciando um compromisso emocional e psicológico com a liderança.

Poon e colaboradores (2006), definem que estas (habilidade, benevolência e integridade) se enquadram como sendo antecedentes para se confiar no chefe. Por outro lado, destaca a propensão para confiar, onde se refere à disposição geral que um indivíduo tem para confiar noutro, neste caso no seu superior.

Embora o estudo de Flavian e colaboradores (2018), tenha sido realizado para equipas virtuais, estes destacam alguns antecedentes da confiança no chefe, sendo eles a Atração física, que se refere à aparência perceptível do chefe, avaliada pelos membros da equipa, que pode influenciar as suas perceções e atitudes em relação ao mesmo; a Empatia, onde a capacidade do chefe de se colocar no lugar e perceber as emoções do outro é crucial; e, por fim, a Justiça percebida, onde a perceção dos funcionários sobre as decisões e comportamentos imparciais do chefe também são importantes para se criar confiança. Estes também destacam algumas consequências quanto à confiança que se tem no chefe. Primeiramente, referem a eficiência organizacional, pois quando os membros da equipa confiam no seu chefe existe a tendência para se envolver mais ativamente nos comportamentos de cidadania organizacional. Por outro lado, destacam o comprometimento organizacional pois quando os membros da equipa confiam no seu chefe, estes têm maior tendência a sentirem maior lealdade para com a organização e por sua vez a comprometerem-se com os objetivos e valores da mesma.

Segundo Silva e colaboradores (2010) é interessante observarmos a confiança a partir da Teoria da Troca Social de Blau (1964), uma vez que esta manifesta que um indivíduo proporciona um benefício a outro, de forma voluntária, apresentando uma obrigação de reciprocidade por parte do outro. De acordo com esta teoria, a confiança poderá ser produzida ao longo do tempo através da expansão dessas trocas espontâneas e através do cumprimento da reciprocidade.

Satisfação Laboral

A satisfação no trabalho, começou por ser relacionada à motivação e muitas vezes era incorretamente confundida. A satisfação laboral é uma componente da motivação que leva os colaboradores a apresentar indícios de comportamentos favoráveis no seu local de trabalho (Beuron et al., 2017).

Locke (1969) define a satisfação laboral como sendo fruto da avaliação que o trabalhador faz acerca da realização do seu trabalho, podendo esta ser uma emoção positiva do bem-estar do trabalhador. Já Rego (2001), relaciona a satisfação no trabalho com a forma como o trabalhador é tratado, relativamente à justiça e ao respeito que tem pelo mesmo.

Patterson e colaboradores (2010) consideram a noção de satisfação laboral como uma relação entre o afeto e o conhecimento ou entre os sentimentos e a reflexão. Para estes, a satisfação laboral pode ser vista como uma avaliação global do trabalho do indivíduo, mas também pode ser considerada segundo dimensões do trabalho, como por exemplo a satisfação para com o salário, para com os seus pares, para com a hierarquia do trabalho ou até mesmo para com o seu próprio trabalho.

A satisfação no trabalho é uma implementação multidimensional que representa as atitudes dos colaboradores em relação a diversas perspetivas do seu trabalho, incluindo remunerações (salários e benefícios), as possibilidades de evolução (programas de progressão, oportunidade de promoção), os vínculos no trabalho (entre supervisores e colegas), ambiente de trabalho (segurança e bem-estar no trabalho) e a qualidade do trabalho (Abelha et al., 2018). Embora tenha sido descrita como um estado emocional, a satisfação no trabalho é um construto atitudinal que representa a avaliação que o indivíduo faz do seu trabalho (Ilies & Judge, 2004).

Para Caetano e Vala (1999), a satisfação no trabalho define-se como uma apreciação e avaliação que um indivíduo realiza acerca do seu trabalho que poderá estar assente numa das seguintes categorias: condições individuais (idade, gênero e traços) e em condições ambientais (características de trabalho, salários, relações interpessoais tanto com os chefes como com os colegas de trabalho). Segundo Locke (1969), tanto a satisfação como a insatisfação são estabelecidas pela relação compreendida entre as expectativas e os resultados atingidos.

Warr e colaboradores (1979) mencionaram existir dois tipos de satisfação. A Satisfação Intrínseca que se refere ao prazer e à realização que um indivíduo sente ao realizar a sua função. Esta é motivada por fatores internos, como o interesse pelo trabalho, a percepção de competência e a satisfação pessoal de que fez um bom trabalho. Esta motivação está diretamente associada com características do trabalho em si, como por exemplo a autonomia, a responsabilidade e a oportunidade de usar os conhecimentos. Enquanto que, a Satisfação Extrínseca é frequentemente associada a fatores externos, como as recompensas tangíveis e ao ambiente de trabalho. A satisfação no trabalho é composta pelos dois tipos de satisfação mencionados e ambos podem influenciar a percepção de bem-estar do indivíduo.

Hipótese 4 - A confiança na organização tem efeito mediador na relação entre o sigilo salarial e a satisfação laboral.

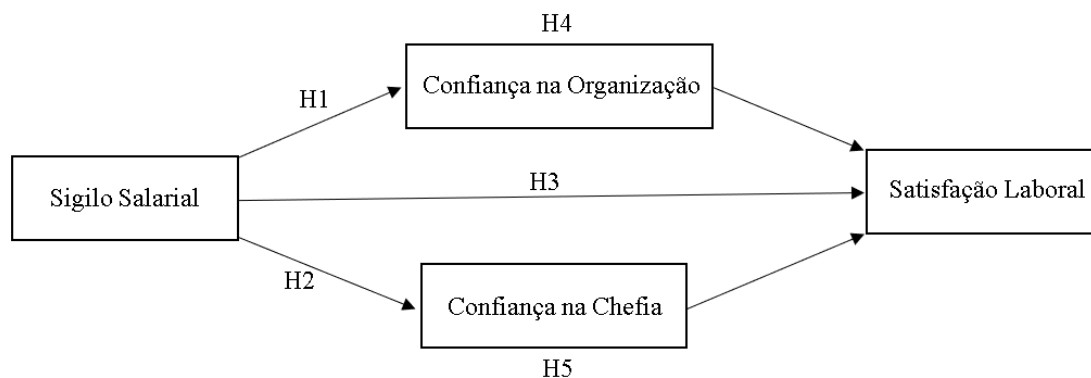
Hipótese 5 - A confiança na chefia tem efeito mediador na relação entre o sigilo salarial e a satisfação laboral.

Modelo de investigação

Face aos objetivos estabelecidos para este estudo, à revisão de literatura efetuada sobre a relevância e relação de cada um dos construtos e, ainda, considerando as hipóteses formuladas apresenta-se o modelo de investigação (Figura 2).

Figura 2

Modelo de investigação



Hipóteses formuladas:

Hipótese 1 – Quando a empresa pratica uma política de sigilo salarial está a influenciar negativamente a confiança na organização.

Hipótese 2 – Quando a empresa pratica uma política de sigilo salarial está a influenciar negativamente a confiança na chefia.

Hipótese 3 – A existência da política de sigilo salarial influencia negativamente a satisfação laboral dos trabalhadores da empresa.

Hipótese 4 – A confiança na organização tem efeito mediador na relação entre o sigilo salarial e a satisfação laboral.

Hipótese 5 – A confiança na chefia tem efeito mediador na relação entre o sigilo salarial e a satisfação laboral.

Método

Design

Estudo empírico de natureza quantitativa, correlacional com design hipotético-dedutivo e transversal com os dados recolhidos por questionário num único momento (Marôco, 2018).

Participantes

Este estudo contou com uma amostragem não aleatória por conveniência e com recurso à metodologia de *snowball*. Segundo Freitag (2018), uma amostra por conveniência é composta por indivíduos que estão mais acessíveis e disponíveis para participar no estudo, como amigos ou colegas de trabalho. Já a amostragem em bola de neve (*snowball*) é utilizada quando se deseja alcançar participantes com características específicas e de difícil acesso. Nesse caso, os primeiros participantes indicam outros com o mesmo perfil, criando uma cadeia de recomendações. Por exemplo, um participante convida um amigo, que por sua vez convida outros, e assim sucessivamente. (Marôco, 2018).

O critério de inclusão estabelecido para os participantes deste estudo foi que deveriam ser indivíduos residentes em território nacional e que, no momento do estudo, estivessem empregados numa organização.

Para este estudo, a dimensão mínima da amostra, foi calculada com base no *software* G*Power 3.1 (Faul et al., 2009). Foi considerado um poder de teste de .95, um nível de significância de .05 e $f = .15$ (magnitude de efeito). Considerando que o modelo

de pesquisa incorpora 4 variáveis preditoras o número mínimo de respostas sugerido foi de 129.

A amostra final é constituída por 300 participantes, sendo que 72.7% (218 indivíduos) destes eram do género feminino e 27.3% (82 indivíduos) eram do género masculino. A idades dos indivíduos que participaram voluntariamente neste estudo, estão compreendidas entre os 19 e os 67 anos, tendo uma média de 38.71 anos e um desvio padrão de 12.54 anos. Relativamente à escolaridade dos participantes, 43.3% (130 indivíduos) têm a escolaridade igual ou inferior ao 12º ano, 9.3% (28 indivíduos) frequenta atualmente o ensino superior e 47.3% (142 indivíduos) têm uma licenciatura ou outro grau académico mais elevado. Quanto à dimensão da empresa este estudo contou com 37% dos participantes (111 indivíduos) a trabalharem numa empresa de pequena dimensão, isto é, empresas com menos de 50 trabalhadores; 21.3% (64 indivíduos) a desempenharem as funções numa média empresa, ou seja, numa empresa composta por 50 a 250 trabalhadores; e 41.7% (125 indivíduos) a trabalharem numa grande empresa, com mais de 250 trabalhadores. Quando questionados se a organização pratica uma política de sigilo salarial, 48% dos participantes (144 indivíduos) afirmam a existência dessa política, 33.7% dos participantes (101 indivíduos) reconhecem que a sua organização não pratica esta política e 18.3% dos participantes (55 indivíduos) não tem a certeza se a organização onde trabalham pratica uma política de sigilo salarial.

Instrumentos de medida

Escala Sigilo Salarial

O Sigilo Salarial foi avaliado por uma adaptação à escala utilizada por Alterman e colaboradores (2021), originalmente desenvolvida por Arnold e colaboradores (2018). A versão final, utilizada no presente estudo, foi traduzida e adaptada para a população portuguesa, sendo esta composta por 4 itens (Tabela 1). As respostas foram dadas numa escala de *Likert* de 5 pontos (1- Discordo Totalmente a 5- Concordo Totalmente).

Tabela 1

Escala sigilo salarial

SS_1	A minha organização desencoraja os trabalhadores de revelarem o seu salário a colegas de trabalho.
SS_2	A minha organização penaliza os trabalhadores se revelarem a sua remuneração a colegas de trabalho.
SS_3	A minha organização não divulga os procedimentos administrativos sobre a forma como os níveis salariais e os aumentos salariais são determinados para o grupo dos managers/chefias/especialistas.
SS_4	A minha organização não revela como define os salários, nem os aumentos salariais, para os trabalhadores não qualificados (ou de apoio).

Escala Confiança na Organização

A Confiança na Organização foi medida através da escala desenvolvida por Robinson e Rousseau (1994). Para a utilização desta escala foi necessário realizar a tradução para a versão portuguesa.

Esta escala é composta por 7 itens (Tabela 2) que eram respondidos através de uma escala de *Likert* de 5 pontos (1- Discordo Totalmente a 5- Concordo Totalmente). Os itens CO_1, CO_5 e CO_6 são apresentados pelo autor como itens invertidos.

Tabela 2

Escala confiança na organização

CO_1	Não confio plenamente no meu empregador.
CO_2	O meu empregador é honesto e direto comigo.
CO_3	Acredito na integridade do meu empregador.
CO_4	No geral, acredito que as ações e razões do meu empregador são bem intencionadas.
CO_5	O meu empregador nem sempre é honesto e verdadeiro.
CO_6	Não considero que seja tratado de uma forma justa pelo meu empregador.
CO_7	Conto ser tratado de uma forma consistente e previsível por parte do meu empregador.

Escala Confiança na Chefia

Esta escala foi baseada na escala adaptada por Podsakoff e colaboradores (1990), mas criada inicialmente por Cook e Wall (1980). Para a utilização desta escala, realizou-se a tradução da mesma.

A escala é composta por 6 itens (Tabela 3), sendo que os itens 1, 2 e 3 referem-se à dimensão “Fé nas intenções do chefe” e os itens 4, 5 e 6 à dimensão “Lealdade do chefe”. As respostas foram dadas numa escala de *Likert* de 5 pontos, onde 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 5 a “Concordo Totalmente”. Para o item 6 foi necessária a inversão do item para que todos os itens estivessem a medir o construto de igual forma.

Tabela 3

Escala confiança na chefia

Fé nas intenções do chefe	CC_1	Sinto-me bastante confiante porque o meu chefe tenta sempre tratar-me de forma justa.
	CC_2	O meu chefe nunca tentaria obter uma vantagem enganando os trabalhadores.
	CC_3	Confio plenamente na integridade do meu chefe.
Lealdade para com o chefe	CC_4	Sinto uma forte lealdade com o meu chefe.
	CC_5	Apoiaria o meu chefe em quase todas as situações de emergência.
	CC_6	Não estou seguro em relação à minha lealdade para com o meu chefe.

Escala Satisfação Laboral

A Satisfação Laboral foi avaliada através da escala desenvolvida por Warr e colaboradores (1979). Esta escala é composta por 15 itens (Tabela 4) divididos em duas dimensões (i.e., Satisfação Intrínseca e Satisfação Extrínseca). Foi utilizada uma escala de *Likert* de 7 pontos (1- Muito Insatisfeito a 7- Muito Satisfeito) para os participantes darem as suas respostas, não sendo necessária a inversão de quaisquer itens.

Tabela 4

Escala satisfação laboral

Satisfação Extrínseca	SL_1	Com as condições físicas do trabalho.
	SL_3	Com os seus companheiros de trabalho.
	SL_5	Com o meu superior imediato (chefia direta).
	SL_7	Com o seu salário e benefícios.
	SL_9	Com o relacionamento entre a direção da empresa e os trabalhadores.
	SL_11	Com o modo como globalmente a empresa é gerida.
	SL_13	Com o meu horário de trabalho.
	SL_15	Com a estabilidade do meu emprego.
Satisfação Intrínseca	SL_2	Com a autonomia para escolher os métodos ou o modo de executar as minhas tarefas.
	SL_4	Com o reconhecimento que obtenho pelo trabalho bem realizado.
	SL_6	Com a responsabilidade que me é atribuída nas minhas tarefas.
	SL_8	Com a possibilidade de aplicar as minhas capacidade e aptidões.
	SL_10	Com as minhas possibilidades de progressão de carreira.
	SL_12	Com a atenção que é dada às minhas sugestões.
SL_14	Com a variedade de tarefas que realizo.	

Procedimento

Foi necessário proceder-se ao processo de tradução e retroversão de uma das escalas (i.e., Sigilo Salarial). Inicialmente começou-se pela tradução da escala para a língua portuguesa e em seguida, juntamente com o orientador da dissertação, fez-se a retradução e alguns ajustes à escala para que esta ficasse o mais próximo da população portuguesa. Em seguida, efetuou-se a validação facial do pré-teste que foi realizada junto de 7 indivíduos, pedindo que estes lessem todos os itens da escala e fizessem possíveis ajustes aos mesmos quando estes não estivessem muito compreensíveis. Realizou-se também a tradução para as restantes escalas (i.e., Confiança na Organização, Confiança na Chefia e Satisfação Laboral).

Após os ajustes finais construiu-se o questionário através da plataforma *Qualtrics XM* e posteriormente colocado nas redes sociais (*Facebook, Instagram, Whatsapp e LinkedIn*). A recolha dos dados foi realizada entre novembro de 2024 e janeiro de 2025.

No começo do questionário era solicitado o consentimento informado bem como foi explicado qual era o objetivo do estudo. O único requisito para a participação neste estudo era estar empregado numa organização em Portugal. Para dar como finalizada e validada a resposta ao questionário era obrigatório que todos os itens do questionário tivessem preenchidos.

Após a recolha de todos os dados, efetuou-se o tratamento de dados e as respetivas análises. Em primeiro lugar, no *software IBM SPSS Statistical*, efetuou-se a limpeza da base de dados, onde se excluiu os participantes que tinham uma idade inferior a 18 anos e os que não responderam por completo ao questionário.

Posteriormente, realizaram-se as análises estatísticas com a utilização de dois *softwares*, o *Jamovi 2.3.28* e o *IBM SPSS Statistical* versão 30.

Resultados

Análise das qualidades psicométricas

Escala do Sigilo Salarial

Validade.

Uma vez que a escala original era composta por cinco itens e com a realização de um pré teste analisou-se que existia problemas de semântica, acabando por se eliminar um dos itens, ficando a escala composta por quatro itens. Posto isto, realizou-se uma análise fatorial exploratória, no *IBM SPSS Statistical* versão 30, com o intuito de confirmar a unidimensionalidade da variável. Os valores obtidos na análise realizada, encontram-se na Tabela 5. Os resultados que foram obtidos, confirmam que apenas existe uma única dimensão com uma percentagem de variância acumulada de 55.7%.

Tabela 5*Validade fatorial exploratória – sigilo salarial*

Componente	Valores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2.230	55.744	55.744	2.230	55.744	55.744
2	.904	22.593	78.337			
3	.580	14.495	92.832			
4	.287	7.168	100.000			

Fiabilidade.

Recorreu-se ao alfa de Cronbach para se analisar a consistência interna desta escala. Obteve-se um alfa de Cronbach no valor de $\alpha = .73$ o que mostra uma consistência interna adequada.

Escala da Confiança na Organização***Validade.***

Com o intuito de analisar a validade existente nesta escala, realizou-se uma análise fatorial confirmatória, a partir do *software Jamovi*. Os resultados obtidos nesta análise encontram-se na Tabela 6, sendo que o modelo tem bons níveis de ajustamento.

Tabela 6*Validade fatorial confirmatória – confiança na organização*

	χ^2/df	CFI	RMSEA
Modelo Inicial	1.85	.99	.05

Fiabilidade.

Utilizou-se o alfa de Cronbach para analisar a consistência interna da escala, ao qual se alcançou um alfa no valor de $\alpha = .88$, o que significa uma boa consistência.

Escala da Confiança na Chefia

Validade.

Realizou-se a análise fatorial confirmatória com o intuito de analisar a validade da escala, comparou-se o modelo inicial com dois fatores com o modelo a um fator (Tabela 7). O resultado mostra que o modelo a um fator apresenta um melhor ajustamento.

Tabela 7

Validade fatorial confirmatória – confiança na chefia

	χ^2/df	CFI	RMSEA
Modelo Inicial (2 Fatores)	5.43	.96	.12
Modelo Ajustado (1 Fator)	2.89	.99	.07

Fiabilidade.

O alfa de Cronbach obtido mostra uma boa consistência ($\alpha = .89$).

Escala da Satisfação Laboral

Validade.

Efetou-se a análise fatorial confirmatória da escala Satisfação laboral, com o objetivo de analisar a sua estrutura fatorial assente em 2 fatores. Os resultados obtidos mostram que, para o modelo ser considerado satisfatório foi necessário efetuar o ajustamento do modelo (Tabela 8).

Tabela 8

Análise fatorial confirmatória – satisfação laboral

	χ^2/df	CFI	RMSEA
Modelo Inicial	4.73	.87	.11
Modelo Ajustado	3.71	.92	.09

Fiabilidade.

A dimensão satisfação extrínseca apresentou um valor de $\alpha = .86$ e a dimensão satisfação intrínseca, um alfa de .90, ambos revelando uma boa consistência interna.

Estatísticas descritivas

Sigilo Salarial

Dos 300 participantes, 48% afirmam que a empresa onde trabalham pratica uma política de sigilo salarial, 33.7% participantes indicam não haver qualquer política de sigilo salarial e 18.3% revelam não saberem se existe ou não essa política na empresa onde trabalham.

Realizou-se um ANOVA com a intenção de perceber se existem diferenças significativas entre a percepção de sigilo salarial e a dimensão da empresa. O resultado deste teste mostrou ($p=.920$) que não se identificam diferenças significativas nas percepções de sigilo salarial quer se trate de pequenas, médias ou grandes empresas.

Confiança na Organização e na Chefia

Relativamente à variável confiança na organização, verifica-se que o nível de confiança na organização situa-se ligeiramente acima do ponto central da escala (MD=3.584). Quanto à confiança com a chefia o resultado é idêntico (MD=3.599).

Satisfação Laboral

No que diz respeito à satisfação laboral sentida pelos participantes, esta está acima do ponto central, tanto na dimensão satisfação extrínseca como na satisfação intrínseca (MD=4.884 e MD=4.846, respetivamente).

Relação entre as variáveis

O primeiro passo, antes do teste das hipóteses, foi o de verificar a existência de associação entre as variáveis, através do cálculo de coeficientes de correlação.

A matriz de correlação (Tabela 9) mostrou que a variável sigilo salarial tem correlações negativas com as restantes variáveis mesmo esta tendo uma relação estatisticamente significativa com essas variáveis, ou seja, quanto mais políticas de sigilo salarial as empresas praticarem menos confiança na organização e na sua chefia os trabalhadores apresentam bem como menores são os níveis de satisfação dos mesmos. Relativamente à confiança na organização esta correlaciona-se positivamente com as variáveis confiança na chefia, satisfação extrínseca e satisfação intrínseca, o que significa que quanto maior for a valorização dos trabalhadores quanto à confiança na organização maiores são os níveis de confiança na chefia e maiores são os níveis de satisfação no trabalho. Já a variável confiança na chefia é positivamente correlacionada com as

dimensões referentes à variável satisfação laboral (Satisfação intrínseca e extrínseca), ou seja, quanto maior for a confiança dos trabalhadores na sua chefia maiores são os níveis de satisfação laboral nas duas dimensões da variável. Por fim, as duas dimensões relativas à satisfação laboral são positivamente correlacionadas e têm uma relação estatisticamente significativa.

Tabela 9

Matriz de correlação de variáveis

	1	2	3	4	5
1. Sigilo Salarial	1				
2. Confiança na Organização	-,33**	1			
3. Confiança na Chefia	-,18**	,76**	1		
4. Satisfação Extrínseca	-,20**	,65**	,74**	1	
5. Satisfação Intrínseca	-,14*	,59**	,72**	,85**	1

Nota. * $p < .05$; ** $p < .01$

Teste das hipóteses

Hipótese 1 – Quando a empresa pratica uma política de sigilo salarial está a influenciar negativamente a confiança na organização.

Para testar a hipótese realizou-se uma regressão linear entre a variável sigilo salarial e confiança na organização. Os resultados desta regressão mostram que existe um efeito direto e significativo entre as variáveis, ou seja, existe uma relação negativa entre o sigilo salarial e a confiança na organização ($\beta = -.291, p < .001$). Obteve-se um $R^2 = .106$, ou seja, 10.6% da variação da confiança na organização deve-se ao sigilo salarial. Assim, considera-se a hipótese 1 confirmada.

Hipótese 2 – Quando a empresa pratica uma política de sigilo salarial está a influenciar negativamente a confiança na chefia.

Para testar a hipótese também se realizou uma regressão linear entre a variável sigilo salarial e a confiança na chefia. Os resultados mostraram que existe uma relação negativa, mas significativa, entre a variável sigilo salarial e a confiança na chefia ($\beta = -.173, p = .002$). Obteve-se um $R^2 = .031$, ou seja, 3.1% da variação da confiança na chefia deve-se ao sigilo salarial. Portanto, confirma-se a segunda hipótese deste estudo.

Hipótese 3 – A existência da política de sigilo salarial influencia negativamente a satisfação laboral dos trabalhadores da empresa.

Também através de regressão linear simples verificou-se efeito significativo entre a variável sigilo salarial e cada uma das dimensões da variável satisfação laboral. Os resultados mostraram que o efeito preditor é significativo para todas as dimensões (Tabela 10), pelo que se confirmou a hipótese na totalidade.

Tabela 10

Regressão linear entre sigilo salarial e satisfação laboral

	Satisfação Extrínseca		Satisfação Intrínseca	
	β	p-value	β	p-value
Sigilo Salarial	- .270	<.001	- .211	.014

Relativamente à variabilidade da satisfação laboral obteve-se um $R^2=.041$ para a dimensão satisfação extrínseca e um $R^2=.021$ para a satisfação intrínseca, ou seja, 4.1% da variação da satisfação extrínseca deve-se ao sigilo salarial e 2.1% da variação da satisfação intrínseca deve-se ao sigilo salarial.

Hipótese 4 – A confiança na organização tem efeito mediador na relação entre o sigilo salarial e a satisfação laboral.

Verificados os pressupostos para a análise de efeito de mediação, calculou-se, através do *Jamovi*, o efeito para cada uma das dimensões da satisfação. Para a dimensão Satisfação extrínseca (Tabela 11), verifica-se um efeito de mediação total ($\beta= -.269$, $p<.001$), uma vez que com a entrada da variável mediadora no modelo deixou de se verificar um efeito direto entre o sigilo salarial e a satisfação extrínseca.

Tabela 11

Efeito da relação do sigilo salarial com a satisfação extrínseca mediada pela confiança na organização

Efeito	β	p-value
Direto	.016	.805
Total	-.269	<.001

Para a dimensão satisfação intrínseca (Tabela 12), também se verifica um efeito de mediação total ($\beta = -.211$, $p = .013$), uma vez que com a entrada da variável mediadora no modelo, confiança na organização, existiu uma ausência do efeito direto entre o sigilo salarial e a satisfação intrínseca.

Tabela 12

Efeito da relação do sigilo salarial com a satisfação intrínseca mediada pela confiança na organização

Efeito	β	p-value
Direto	.088	.224
Total	-.211	.013

Posto isto, a quarta hipótese deste estudo é totalmente confirmada.

Hipótese 5 – A confiança na chefia tem efeito mediador na relação entre o sigilo salarial e a satisfação laboral.

Para a dimensão Satisfação extrínseca, verifica-se um efeito de mediação total ($\beta = -.270$, $p < .001$), como é possível ver na tabela 13. O que significa que com a introdução da variável mediadora no modelo deixou de existir um efeito direto entre o sigilo salarial e a satisfação extrínseca.

Tabela 13

Efeito da relação do sigilo salarial com a satisfação extrínseca mediada pela confiança na chefia

Efeito	β	p-value
Direto	-.100	.059
Total	-.270	<.001

Para a dimensão satisfação intrínseca (Tabela 14), também se verifica um efeito de mediação total ($\beta = -.211$, $p = .013$), dado que com a incorporação da variável mediadora no modelo inicial deixou de se aferir um efeito direto entre o sigilo salarial e a satisfação intrínseca.

Tabela 14

Efeito da relação do sigilo salarial com a satisfação intrínseca mediada pela confiança na chefia

Efeito	β	p-value
Direto	-.026	.666
Total	-.211	.013

Face aos resultados considera-se corroborada a Hipótese 5.

Em síntese, os testes das hipóteses mostraram a existência de efeitos de mediação totais para a confiança na organização e para a confiança na chefia na relação entre o sigilo salarial e a satisfação laboral.

Discussão e Conclusão

Esta dissertação teve como propósito analisar a influência da política de sigilo salarial nas empresas com a satisfação no trabalho e a confiança dos trabalhadores, tanto na sua organização como na sua chefia. É de extrema importância que as organizações comecem a refletir um pouco sobre a sua política salarial, uma vez que, ao implementar-se estratégias que favoreçam a comunicação salarial aberta e transparente isto não só melhora o grau de satisfação dos colaboradores como também fortalece a confiança dos mesmos, podendo contribuir para um ambiente de trabalho mais produtivo e saudável para os seus colaboradores (Bamberger & Alterman, 2024).

Os resultados atingidos neste estudo, revelam que a prática de sigilo salarial tem impacto negativo na satisfação laboral, gerando desconfiança e descontentamento por parte dos colaboradores da organização. É possível concluir que uma grande parte da instabilidade na confiança organizacional (confiança na organização e confiança na chefia) está diretamente associada ao sigilo salarial, sendo que a falta de transparência salarial pode provocar um clima de desconfiança e insatisfação por parte dos trabalhadores da organização.

No que diz respeito à existência da política de sigilo salarial nas empresas, 48% da amostra, praticamente metade da mesma, refere a existência da política de sigilo salarial na empresa onde trabalha, apenas 20% da amostra menciona não existir qualquer

tipo de política relativa ao procedimento salarial e os restantes indicam que não sabem se existe ou não essa política na empresa onde trabalham. Do grupo das empresas onde foi reportada a existência de sigilo salarial, 20% corresponde a empresas de grande dimensão, 17% a empresas de pequena dimensão e cerca de 11% a empresas de média dimensão.

Das 125 empresas de grande dimensão, em cerca de metade das empresas (61 empresas) os participantes indicam existir sigilo salarial o que vem mostrar que a Diretiva 2023/970 do Parlamento Europeu ainda não está suficientemente implementada nas grandes empresas nacionais (Parlamento Europeu, 2023). Por outro lado, Smit e Montag-Smit (2018) referem que a organização é livre de decidir, como e quando deve comunicar as informações relativas ao pagamento, quer os critérios de remuneração ou até mesmo dos aumentos dos seus funcionários.

Analisando as duas primeiras hipóteses deste estudo, pode-se concluir que a política de sigilo salarial está relacionada a uma atenuação da confiança dos trabalhadores, tanto na organização como na sua chefia, ou seja, quando estes não têm acesso a informações claras sobre os critérios de remuneração e sobre acréscimos salariais, tendem a sentir-se inseguros e desvalorizados (Arnold et al., 2018). A ausência de transparência salarial pode criar um ambiente onde as decisões realizadas são vistas como injustas sendo possível comprometer toda a confiança dos colaboradores.

Alterman e colaboradores (2021) comprovam a existência de desconfiança por parte dos trabalhadores quando a comunicação salarial não é transparente. Quando os empregados não têm acesso a informações claras sobre como os seus salários são determinados ou como se comparam aos dos seus colegas, eles podem sentir que a sua chefia está a ocultar informações importantes, o que pode levar a um sentimento de exploração.

O cenário de incerteza vivido pelos trabalhadores, não só diminui a confiança na organização, mas também pode estimular intenções de rotatividade, uma vez que os colaboradores procuram ambientes onde percebem maior justiça e clareza. Portanto, a maneira como uma empresa comunica a sua política salarial é fundamental para estabelecer e perdurar a confiança dos colaboradores, destacando a importância da transparência como um pilar das relações de trabalho saudáveis e produtivas (Alterman et al., 2021).

Contudo, o estudo de Montag-Smit e Smit (2020) mostra exatamente o que pretendemos investigar com estas duas primeiras hipóteses: existe uma associação negativa entre o sigilo salarial e a confiança. A política de sigilo salarial é frequentemente interpretada como um sinal de que a organização possui más intenções, o que pode levar os trabalhadores a acreditar que a entidade está a agir de forma injusta. Essa percepção de desconfiança é mediada pelas atribuições que os colaboradores formam sobre as razões para o sigilo, assim, aqueles que veem a organização como desonesta tendem a reduzir a sua confiança. Em contrapartida, a transparência nos processos salariais, que esclarece como as decisões são tomadas, tende a promover atribuições benevolentes e, portanto, aumenta a confiança.

Conforme Colella e colaboradores (2007), a confiança torna-se especialmente crucial no contexto do sigilo salarial, pois os funcionários não têm meios de verificar a justiça dos seus salários e, assim, correm o risco de serem explorados por práticas salariais injustas.

Já na terceira hipótese, os resultados demonstram que, à medida que a prática de sigilo salarial se acentua, a satisfação laboral dos trabalhadores diminui. Quanto à satisfação extrínseca, sendo esta relacionada com fatores externos (Warr et al., 1979), foi mais afetada pela falta de transparência salarial. Por outro lado, quanto à satisfação intrínseca, sendo esta relacionada com o trabalho em si e às relações com os outros, esta também é afetada embora não tão afetada como a satisfação extrínseca. A análise desta hipótese revela que a existência da política de sigilo salarial nas organizações tem impacto negativo na satisfação laboral dos colaboradores.

Os resultados obtidos por Card e colaboradores (2012) corroboram as observações efetuadas nesta investigação, mostrando que quando os funcionários têm conhecimento de salários inferiores aos dos seus colegas, com funções de nível de exigência semelhantes, isso pode conduzir a um aumento na insatisfação e na intenção de procura de novas oportunidades de emprego.

Esta hipótese é também apoiada pelos resultados do estudo de Smit e Montag-Smit (2018), que demonstram que quando as organizações adotam uma política de sigilo salarial, a satisfação dos funcionários pode ser reduzida, especialmente entre aqueles que preferem a transparência. Quando a política de sigilo salarial da organização não está alinhada com as preferências dos funcionários, especialmente aqueles que preferem transparência em vez de sigilo, a satisfação no trabalho tende a diminuir.

Embora a política de sigilo salarial possa ser implementada pelos empregadores para evitar problemas imediatos de insatisfação dos seus trabalhadores, elas tendem a exacerbar o descontentamento entre os trabalhadores, quando estes se sentem injustamente remunerados em comparação aos seus pares (Card et al., 2012). A longo prazo, a continuidade da falta de transparência salarial nas organizações pode conduzir a um ambiente de trabalho com clima de insatisfação entre colaboradores (Smit & Montag-Smit, 2018).

Relativamente à quarta e quinta hipóteses, os resultados demonstraram que a confiança na organização e na chefia servem como mediadores na relação entre o sigilo salarial e a satisfação laboral do indivíduo. Isto implica que a construção de um ambiente de trabalho onde existe confiança pode mitigar os efeitos negativos da falta de transparência salarial. Assim, mesmo em contextos onde a divulgação salarial é limitada, se existir confiança, a satisfação dos trabalhadores pode não ser tão fortemente impactada.

Os resultados alcançados neste estudo sustentam evidências que corroboram que a implementação de uma política de sigilo salarial pode ter consequências na satisfação e na confiança dos trabalhadores, tanto nas suas chefias como na organização em geral.

Implicações teóricas e práticas

As implicações teóricas deste estudo referem-se ao contributo que se pretendeu dar para uma compreensão mais aprofundada sobre o impacto de uma política de sigilo salarial nas organizações e dos seus efeitos. Os resultados encontrados vêm reforçar o conhecimento prévio existente sobre os inconvenientes que uma política salarial sigilosa implica nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores.

Em relação às implicações práticas, estas remetem para a necessidade das organizações refletirem sobre as suas práticas salariais e pouco transparentes, uma vez que os resultados do estudo sugerem que a política de sigilo salarial pode gerar desconfiança e insatisfação nos colaboradores. Ao se implementar estratégias que promovam a comunicação aberta sobre os salários e sobre os critérios de remuneração, é provável que se contribua para o reforço da confiança do funcionário, tanto na sua organização como na chefia da mesma, resultando num ambiente de maior satisfação laboral. Por outro lado, a própria transparência sobre os salários e critérios de progressão vai levar a que as organizações tenham um maior cuidado nas decisões que vierem a tomar sobre esta matéria.

Outra implicação prática, refere-se à escala do sigilo salarial usada no estudo, sobre a qual se realizou uma adaptação para a língua portuguesa e que mostrou boas qualidades métricas. Deste modo, fica esta adaptação disponível para utilização em estudos futuros.

Limitações e Estudos futuros

As limitações deste estudo estão intrinsecamente ligadas à natureza do tema principal, o sigilo salarial, que ainda é pouco debatido a nível académico.

A escassez de informações e a falta de consciência de muitos indivíduos sobre a política de sigilo salarial na empresa onde trabalham pode influenciar significativamente a perceção dos participantes sobre o tema. Neste estudo observou-se que cerca de 18% dos participantes não sabiam se a sua empresa praticava uma política de sigilo salarial, o que pode significar que algumas empresas não são claras quanto à sua política de comunicação sobre os salários e não tratam este tema com a devida importância.

No decorrer do ajustamento realizada na escala da Confiança na chefia, para tornar o modelo inicial ajustado foi encontrada uma limitação. Foi realizado um ajustamento ao modelo inicial da escala para torná-lo com melhores índices de ajustamento. A estrutura inicial estava assente em dois fatores e posteriormente mostrou um melhor ajustamento a um fator, ou seja, passando a ser unidimensional, assim sendo não se realizou as análises de acordo com as dimensões propostas pelo autor.

Por outro lado, como os resultados são obtidos através de escalas de auto reporte, estes poderão ser enviesados, uma vez que é retirada informação através das perceções dos participantes, sendo que as respostas poderão não ser dadas com a máxima honestidade resultando em enviesamentos de desabilidade social.

Para estudos futuros sugere-se que haja uma comparação entre os setores de trabalho (setor privado e o setor público). Isto seria interessante estudar uma vez que o setor público possui estruturas salariais mais transparentes e regulamentadas, onde existem tabelas salariais já definidas, bem como critérios de remuneração disponíveis a todos os trabalhadores. Em contraste, o setor privado pode ter maior variação no que diz respeito às práticas de sigilo salarial, adotando políticas menos transparentes ao colaborador. Seria interessante estudar este tema com outras variáveis, como por exemplo

a motivação do colaborador ou até mesmo a intensão de turnover, quando este está numa empresa que não é transparente a nível salarial.

Assim, espera-se que este estudo sirva como um ponto de partida para futuras investigações e contribuições significativas na área da Psicologia das Organizações.

Referências

- Abelha, D. M., Carneiro, P. C. C. & Cavazotte, F. S. C. N. (2018) Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(4), 516-532 [DOI: 10.7819/rbgn.v0i0.3949](https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3949)
- Adams, J. S. (1965) Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299 [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Adams, B. D., Waldherr, S. & Sartori, J. (2008) Trust in teams scale, Trust in leaders scale: Manual for administration and analyses. *Humansystems Incorporated*
- Alterman, V., Bamberger, P. A., Wang, M., Koopmann, J., Belogolovsky, E. & Shi, J. (2021) Best not to know: pay secrecy, employee voluntary turnover, and conditioning effect of distributive justice. *Academy of Management Journal*, 64(2), 482–508 <https://doi.org/10.5465/amj.2019.0231>
- Andrade, T., Estivaleta, V. F. B., Costa, V. F., Faller, L. P. & Costa, G. L. Á. (2018) Interações entre os comportamentos de cidadania organizacional, confiança interpessoal, confiança organizacional e suporte organizacional. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 11, 489 - 504 [DOI:10.5902/1983465929589](https://doi.org/10.5902/1983465929589)
- Arnold, A., Fulmer, I. S., Sender, A., Allen, D. G. & Staffelbach, B. (2018) Compensation and pay transparency practices in Switzerland. *Center for Human Resource Management*
- Arnold, A., Sander, A. & Fulmer, I. S. (2024) Variable pay transparency in organizations: When are organizations more likely to open up about pay? *Compensation & Benefits Review*, 56(1), 16-36 [DOI: 10.1177/08863687231200802](https://doi.org/10.1177/08863687231200802)

- Bamberger, P. A., & Alterman, V. (2024). Navigating the practical complexities of pay transparency: Implications for employers and public policy. *Compensation & Benefits Review*, 56(1), 37-48 [DOI:10.1177/08863687231189590](https://doi.org/10.1177/08863687231189590)
- Bartol, K. M. & Martin, D. C. (1988) Influences on managerial pay allocations: A dependency perspective. *Personnel psychology*, 41(2), 361-378 <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb02390.x>
- Bartol, K. M. & Martin, D. C. (1989) Effects of Dependence, Dependency threats, and pay secrecy on managerial pay allocations. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 105-113 <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.105>
- Basit, G. & Duygulu, S. (2017) Nurses' organizational trust and intention to continue working at hospitals in Turkey. *Collegian Journal*, 25(2) <http://dx.doi.org/10.1016/j.colegn.2017.05.003>
- Belogolovsky, E. & Bamberger, P. (2014) Signaling in Secret: Pay-for-Performance and the Incentive and Sorting Effects of Pay Secrecy. *Academy of Management Journal*, 64(2), 482–508 [DOI: 10.5465/amj.2012.0937](https://doi.org/10.5465/amj.2012.0937)
- Belogolovsky, E., Bamberger, P., Alterman, V. & Wagner, D. T. (2016) Looking for assistance in the dark: Pay secrecy, expertise perceptions, and efficacious help seeking among members of newly formed virtual work groups. *J Bus Psychol* 31, 459-477 [DOI 10.1007/s10869-015-9427-4](https://doi.org/10.1007/s10869-015-9427-4)
- Beuren, I. M., Santos, V., Marques, L. & Resendes, M. (2017) Relação entre percepção de justiça organizacional e satisfação no trabalho. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 11(4), 69-86 <http://dx.doi.org/10.17524/repec.v11i0.1721>
- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. *New York: Wiley*
- Brown, M., Nyberg, A. J., Weller, I. & Strizver, S. D. (2022) Pay information disclosure: Review and recommendations for research spanning the pay secrecy-Pay transparency continuum. *Journal of Management*, 48(6), 1661-1694 <https://doi.org/10.1177/01492063221079249>
- Burn, I. & Kettler, K. (2019) The more you know, the better you're paid? Evidence from pay secrecy bans for managers. *Labour Economics*, 59, 92-109 <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2019.03.003>

- Caetano, A. & Vala, J. (1999) Efeitos da justiça organizacional percebida sobre a satisfação no trabalho e as opções comportamentais. *Psicologia*, XIII (1-2), 75-84 DOI: [10.17575/rpsicol.v13i1/2.560](https://doi.org/10.17575/rpsicol.v13i1/2.560)
- Caulfield, M. (2020) Pay secrecy, discrimination, and autonomy. *Journal of Business Ethics* 171, 399-420 <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04455-y>
- Card, D., Mas, A., Moretti, E. & Saez, E. (2012) Inequality at work: The effect of peer Salaries on Job Satisfaction. *Amercican Economic Review*, 102(6): 2981-3003 <http://dx.doi.org/10.1257/aer.102.6.2981>
- Colella, A., Paetzold, R. L., Zardkoohi, A. & Wesson, T. A. M. (2007) Exposing pay secrecy. *Academy of Management Review*, 32(1) 55-71
- Conselho Europeu (2025) *Transparência salarial na EU*. Disponível em <https://www.consilium.europa.eu/pt/policies/pay-transparency/> e consultado em 10 de dezembro de 2024
- Cook, J. & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52 <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1980.tb00005.x>
- Costa, A. C. (2003) Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, 32(5), 605-622 DOI: [10.1108/00483480310488360](https://doi.org/10.1108/00483480310488360)
- Cunha, D. E., Silva, A. H., Moura, G. L., Horbe, T. A. N., Bule, A. E. & Vargas, K. S. (2017) Confiança do empregado na organização e comprometimento organizacional. *Sistemas & Gestão*, 12, 25-37 DOI: [10.20985/1980-5160.2017.v1n1.1038](https://doi.org/10.20985/1980-5160.2017.v1n1.1038)
- Dirks, K. (2000). Trust in leadership and team performance: evidence from NCAA basketball. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 1004-1012. DOI: [10.1037/0021-9010.85.6.1004](https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.6.1004)
- Eisenberg, D. T. (2011) Money, sex and sunshine: A market-based approach to pay discrimination. *Arizona state law journal* 951-1020
- Estlund, C. (2014) Extending the case for workplace transparency to information about pay. *UC Irvine law Review* 4, 781 - 799

- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A. & Lang, AL. G. (2009) Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149-1160 [DOI: 10.3758/BRM.41.4.1149](https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149)
- Flavian, C., Guinalfú, M. & Jordán, P. (2018) Antecedents and consequences of trust on a virtual team leader. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(1), 2-24 [DOI 10.1108/EJMBE-11-2017-0043](https://doi.org/10.1108/EJMBE-11-2017-0043)
- Fock, S. T. & Koh, H. C. (2006) Conceptualization of trust and commitment, and understanding the relationships between trust, commitment and willingness to try internet banking services. *International Journal of Business and Information*, 1(2) 194-208
- Freitag, R. M. K. F. (2018) Amostras sociolingüísticas: probabilísticas ou por conveniência? *Revista de estudos da linguagem*, 26(2) 667-686 [DOI: 10.17851/2237-2083.26.2.667-686](https://doi.org/10.17851/2237-2083.26.2.667-686)
- Ilies, R. & Judge, T. A. (2004) An experience-sampling measure of job satisfaction and its relationships with affectivity, mood at work, job beliefs, and general job satisfaction. *European Journal Of Work and Organization Psychology*, 13(3), 367-389 <https://doi.org/10.1080/13594320444000137>
- Janićijević, N. (2016) Pay secrecy: pros and cons. *Predição econômica*, 64(3-4), 225-238 [DOI: 10.5937/ekopre1604225J](https://doi.org/10.5937/ekopre1604225J)
- Kimbrough, R. B. (1997) Facilitating trust. *Internal Auditor*, 54(4) 64–66.
- Kramer, R. M. (1999) Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psuchology*, 50, 569-598 <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.569>
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336. [DOI: 10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Marasi, S. & Bennett, R. J. (2016) Pay communication: where do we go from here? *Human Resource Management Review*, 26 50-58 <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.07.002>
- Marôco, J. (2018). *Análise estatística com SPSS Statistics* (7ª ed.). Pêro Pinheiro: Report Number

- Martin, M. M. (1998) Trust Leadership. *The journal of leadership studies*, 5(3) 42-49
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995) An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3) 709-734
<https://doi.org/10.2307/258792>
- Montag-Smit, T. A. & Smit, B. W. (2020) What are you hiding? Employee attributions for pay secrecy policies. *Human Resource Management Journal*, 1-25
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12292>
- Patterson, M. & Rick, J., Wood, S. & Booth, A. (2010) Systematic review of the links between human resource management practice and performance. *Health technology assessment*, 14 (51) DOI:10.3310/hta14510
- Patrício, I. (2024) 87% dos trabalhadores gostariam de ver salários nos anúncios de emprego. *Trabalho by ECO* <https://eco.sapo.pt/2024/10/17/87-dos-trabalhadores-gostariam-de-ver-salario-exposto-nos-anuncios-de-empregos/>
- Parlamento Europeu (2023). Diretiva (UE) 2023/970 do parlamento europeu e do conselho de 10 de maio. *Jornal Oficial da União Europeia*, 132/21 – 44
- Pisco, M. C. A. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de Psicología*, III (5), 6 – 46
http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990) Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142 DOI: 10.1016/1048-9843(90)90009-7
- Poon, J. M. L., Rahid, M. R. & Othman, A. S. (2006) Trust in supervisor: antecedents and effect on affective organizational commitment. *Asian Academy of Management Journal*, 11(2), 35-50
- Puusa, A. & Tolvaren, U. (2006) Organizational Identity and Trust. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11(2), 29-33
- Rego, A. (2001) Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17(2) 119-131 DOI: [10.1590/S0102-37722001000200004](https://doi.org/10.1590/S0102-37722001000200004)

- Robinson, S. L. & Rousseau, D. M. (1994) Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of organizational behavior*, 15, 245-259
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.4030150306>
- Rueda, F. J. M., Serenini, A. L. P & Meireles, E. (2014) Relação entre qualidade de vida no trabalho e confiança do empregado na organização. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 14(3), 303-314
- Shackleton, V. & Hassard, J. (1982) A satisfação no trabalho: Teorias processuais: Uma revisão de aspectos teóricos e práticos. *Análise Psicológica*, 2 (2/3), 201-217
<http://hdl.handle.net/10400.12/2070>
- Silva, V. H., Santos, S. C. & Caetano, A. (2010) O papel da confiança organizacional antes e depois da mudança organizacional. *Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia* (pp. 2327-2342). Conference paper.
- Smit, B. W. & Montag-Smit, T. (2018) The role of pay secrecy policies and employee secrecy preferences in shaping job attitudes. *Human Resource Management Journal*, 28(2), 304-324 [DOI: 10.1111/1748-8583.12292](https://doi.org/10.1111/1748-8583.12292)
- Spector, P. E. (1997) Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences. *Sage Academic Books*. <https://doi.org/10.4135/9781452231549>
- Strutton, D., Toma, A. & Pelton, L. E. (1993) Relationship between Psychological Climate and Trust between Salespersons and Their Managers in Sales Organizations. *Psychological Reports*, 72(3), 931-939
<https://doi.org/10.2466/pr0.1993.72.3.931>
- Tzafrir, S. & Dolan, S. L. (2004) Trust Me: A Scale for Measuring Manager-Employee trust. *Management Research the Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 2(2), 115-132 [DOI: 10.1108/15365430480000505](https://doi.org/10.1108/15365430480000505)
- Warr, P., Cook, J. & Wall, T. (1979) Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148 [DOI: 10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x](https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x)
- Wei, H. (2004) A social exchange model of subordinate's trust in supervisors. *Singapore Management University*