

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**TRANSPARÊNCIA NA COMUNICAÇÃO DO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO:  
PROPOSTA DE UM INSTRUMENTO DE MEDIDA E IDENTIFICAÇÃO DE  
FATORES DETERMINANTES**

**Carina Labbate Maugé Simões**

**Orientador:**

**Prof. Dr. André Luiz Fischer**

**SÃO PAULO**

**2015**

Prof. Dr. Marco Antonio Zago  
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia  
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

**CARINA LABBATE MAUGÉ SIMÕES**

**TRANSPARÊNCIA NA COMUNICAÇÃO DO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO:  
PROPOSTA DE UM INSTRUMENTO DE MEDIDA E IDENTIFICAÇÃO DE  
FATORES DETERMINANTES**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Ciências, Programa de Pós-Graduação em Administração, Área Administração

**Orientador: Prof. Dr. André Luiz Fischer**

**SÃO PAULO**

**2015**

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Simões, Carina Labbate Maugé

Transparência na comunicação do sistema de remuneração: proposta de um instrumento de medida e identificação de fatores determinantes / Carina Labbate Maugé Simões. – São Paulo, 2015.  
185 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2015.  
Orientador: André Luiz Fischer.

1. Administração salarial 2. Transparência 3. Comunicação 4. Administração de recursos humanos 5. Instrumento de medida I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.32

**Ao meu marido, Leandro,  
pela compreensão, paciência e apoio nessa fase do mestrado.**



## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao professor e orientador André Luiz Fischer, pelo apoio e aprendizado contínuo na pesquisa; ele me ensinou a observar o mundo da Gestão de Pessoas sob uma lente diferente: a da perspectiva acadêmica. Sua atenção aos detalhes me fez ser uma pesquisadora mais preparada e consistente em minhas ideias e argumentações.

Agradeço também ao Prof. Joel Dutra, Prof. José Afonso Mazzon, Prof. José Hipólito, Prof. Cassiano Silva, Prof. Ademar Orsi, Ney Nakazato, Célia Plothow que ofereceram ricas contribuições e aos profissionais de empresas que disponibilizaram seu tempo para me apoiar nesse trabalho.

Agradeço aos demais professores da casa, pelos conhecimentos transmitidos; aos colegas, pelo apoio mútuo e encorajamento. Por fim, à FEA-USP, por acolher os estudantes carinhosamente, nos oferecendo o apoio institucional que precisamos.

**“Os rótulos são prova de que a transparência incomoda”.**

*Joelton Silva*

## Resumo

SIMÕES, C. L. M. Transparência na comunicação do sistema de remuneração: proposta de um instrumento de medida e identificação de fatores determinantes. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

Essa dissertação aborda o tema transparência na comunicação do sistema de remuneração aos funcionários (TCSR), que tem sido, por muito tempo, um assunto controverso nas empresas, sendo também considerado um dos tabus da nossa sociedade. O estudo desenvolveu um instrumento de mensuração da TCSR, bem como analisou como um conjunto de empresas no Brasil lida com a comunicação de suas práticas de remuneração e identificou fatores que influenciaram a decisão destas empresas quanto à maior ou menor transparência. Foi realizada uma revisão sistemática da literatura sobre o tema para dar consistência teórica ao desenvolvimento do instrumento de medida. Na etapa empírica, com o objetivo de validar e aprimorar o instrumento, foram realizadas dez entrevistas em profundidade, cinco delas com especialistas no tema de remuneração e em gestão de recursos humanos; e outras cinco com profissionais responsáveis pelo departamento de remuneração das empresas selecionadas. As entrevistas com os responsáveis pelo departamento de remuneração foram também utilizadas para um levantamento exploratório sobre como as empresas faziam a gestão da TCSR e os principais motivos que as levavam a adotar diferentes estratégias de comunicação com seus funcionários. Como resultado, considera-se que esse trabalho gerou uma alternativa promissora para medir as possíveis variações existentes nas práticas de comunicação do sistema de remuneração. O instrumento desenvolvido se restringe à parcela fixa da remuneração, que envolve salário base, aumento no salário base e análise de mercado. Quanto à postura das empresas pesquisadas frente à comunicação do sistema de remuneração, constatou-se que elas se mostram mais transparentes na divulgação de informações gerais sobre a estrutura de remuneração e seus critérios de funcionamento. Percebe-se também que as organizações suprem os gestores com informações sobre a remuneração de suas equipes, mas não é comum disponibilizar informações sobre a remuneração de outras equipes. O nível de transparência nas empresas declina quando se trata de comunicar para o funcionário informações específicas da estrutura remuneratória sobre o próprio profissional (ex. sua faixa salarial), ou sobre o cargo que representa seu próximo passo de carreira e, principalmente, sobre a remuneração dos demais cargos da empresa. Vale destacar que nenhuma das empresas pesquisadas divulga os salários dos funcionários para todo o quadro, limitando-se a informá-los unicamente ao gestor direto da equipe e àqueles que trabalham na própria área de RH. Por fim, foi possível identificar que os motivos que levam as empresas a serem mais transparentes na comunicação sobre remuneração são: estímulo a uma cultura organizacional participativa; crença no desenvolvimento do capital humano, manutenção de um clima organizacional positivo no que se refere à percepção de justiça dos critérios adotados para definição dos salários na empresa; a necessidade de alinhar as pessoas aos objetivos de negócio; a intenção de deixar claro que a empresa pratica salários acima do mercado. Já os fatores que influenciam as empresas a manterem sigilo sobre as práticas de remuneração foram: as organizações manterem uma cultura organizacional mais paternalista em que se acredita que as pessoas não têm condições de entender toda a complexidade envolvida no sistema de remuneração; a crença interna de que salários são confidenciais por definição; e, por fim, a necessidade de não divulgar inconsistências que persistem no sistema de remuneração para não fragilizar a imagem da empresa internamente.

## ABSTRACT

SIMÕES, CL Transparency in compensation system communication: a proposal for a measurement instrument and determinants factors identification. Dissertation (Master in Administration) - School of Economics, Business and Accounting of the University of São Paulo, São Paulo, 2015.

This dissertation addresses the issue of transparency in compensation system communication to employees (TCSC), which has been, for a long time, a controversial issue in the companies, and is also considered one of the taboos of our society. The study developed a measurement instrument for TCSC, as well as analyzed how a group of companies in Brazil handles the communication of its compensation practices and identified factors that influence the decision of these companies as the greater or lesser transparency. A systematic review of literature on the subject was held to give theoretical consistency to the development of the measurement instrument. In the empirical step, in order to validate and refine the instrument, ten in-depth interviews were performed, five of them with experts on the subject of compensation and human resources management; and five with professionals responsible for the selected companies compensation department. Interviews with those responsible for the compensation department were also used for an exploratory research on how companies were managing TCSC and the main reasons that led to adopt different communication strategies with their employees. As a result, it is considered that this paperwork has generated a promising alternative to measure the possible variations existing in the compensation system practices communication. The instrument developed is limited to the fixed part of compensation that involves base salary, its increase and market analysis. As for the attitude of the companies researched about the compensation system communication, it was found that they are more transparent in the disclosure of general information about the compensation structure and its operating criteria. It is also noticed that organizations supply managers with information of their staff's compensation, but it is not common to provide information of other teams' compensation. The companies' level of transparency declines when it involves communicating to employees specific compensation structure information about the professional itself (for example, their salary range), or the position that represents the next step in employee's career and, especially, on the remuneration of other positions in the company. We must emphasize that none of the analyzed companies disclose for all staff the amounts of individual wages, this information is restricted only to direct manager of the team and HR staff. Finally, it was possible to identify the reasons that lead companies to be more transparent in the compensation communication: the encouragement of a participatory organizational culture; belief in the development of human capital, maintaining a positive organizational climate as it relates to the perceived fairness of the criteria adopted for the wages definition in the company; the need to align people to business goals; intent to make clear that the company is paying above-market wages. The factors that influence companies to maintain the secrecy of the compensation practices were: organizations maintenance of more paternalistic organizational culture in which it is believed that people is not able to understand all the complexity involved in the compensation system; the internal belief that wages are confidential by definition; and, finally, the necessity not to disclose inconsistencies that persist in the compensation system to not undermine the company's internal image.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CRANET: *Cranfield Network on International Human Resource Management*

Emp: Empresa

Emps: Empresas

EnANPAD: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

Esp: Especialista

FEA-USP: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo

GERH: Gestão Estratégica de Recursos Humanos

GPR: Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho

PROGEP-FIA: Programa de Estudos em Gestão de Pessoas da Fundação Instituto de Administração

ProfEmp: Profissional da empresa

RAC: Revista de Administração Contemporânea

RAE: Revista de Administração de Empresas

RAUSP: Revista de Administração da Universidade de São Paulo

RH: Recursos humanos

RV: Remuneração variável

SHRM: *Society for Human Resource Management*

TCSR: Transparência na comunicação do sistema de remuneração

TCSRf: Transparência na comunicação do sistema de remuneração fixa

USP: Universidade de São Paulo



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Recompensas não financeiras .....	42
Quadro 2 - Tipos de remuneração abordados na literatura .....	44
Quadro 3 - Escolhas que envolvem a definição da estratégia de remuneração.....	45
Quadro 4 - Práticas de remuneração consideradas para o desenvolvimento do instrumento para medir TCSR.....	53
Quadro 5 - Fatores que influenciam as decisões de remuneração.....	55
Quadro 6 - Fatores que influenciam as decisões de remuneração.....	56
Quadro 7 - Tipos de estratégia de remuneração .....	58
Quadro 8 - Estratégias de remuneração mais efetivas.....	59
Quadro 9 - Combinações de palavras-chave para a seleção de artigos .....	74
Quadro 10 - Caracterização da amostra de especialistas.....	78
Quadro 11 - Caracterização da amostra de profissionais de empresa .....	79
Quadro 12 - Contribuição dos participantes em diferentes momentos da pesquisa.....	80
Quadro 13 - Matriz de amarração .....	87
Quadro 14 - Variações do termo TCSR utilizadas na literatura classificada na abordagem Governança Corporativa .....	94
Quadro 15 - Variações do termo TCSR utilizadas na literatura classificada na abordagem Gestão de Pessoas.....	94
Quadro 16 - Exemplo de política de sigilo.....	97
Quadro 17 - Operacionalização nos experimentos da transparência e sigilo na comunicação da remuneração .....	99
Quadro 18 - Relação das práticas de remuneração consideradas nos estudos sobre TCSR (2º atributo).....	100
Quadro 19 - Relação das práticas de remuneração consideradas nos estudos sobre TCSR (3º atributo).....	101
Quadro 20 - Definições conceituais de TCSR identificadas nos artigos.....	103
Quadro 21 - Distinção do público-alvo que recebe a informação de remuneração .....	108
Quadro 22 - Distinção do público-alvo sobre o qual a informação sobre remuneração diz respeito .....	109
Quadro 23 - Diferentes meios de comunicar o sistema de remuneração .....	110
Quadro 24 - Práticas de remuneração que serão consideradas para o desenvolvimento do instrumento para medir TCSR.....	112
Quadro 25 - Subdimensões do instrumento .....	122
Quadro 26 - Melhorias nos textos, propostas pelos profissionais das empresas e especialistas .....	124
Quadro 27 - Exemplo de melhoria na estruturação dos itens, proposta pelos profissionais das empresas .....	126
Quadro 28 - Exemplo 2 de melhoria, proposta pelos profissionais das empresas .....	127
Quadro 29 - Itens envolvidos na reformulação do construto .....	132
Quadro 30 - Comunicação de informações gerais sobre a estrutura de remuneração e seus critérios de funcionamento .....	133
Quadro 31 - Motivos envolvidos na comunicação de informações gerais sobre a estrutura de remuneração e seus critérios de funcionamento.....	135
Quadro 32 - Comunicação de informações específicas para os gestores relacionadas à estrutura de remuneração de sua equipe.....	136
Quadro 33 - Comunicação de informações específicas para o funcionário, relacionadas à estrutura de remuneração, e seus critérios de funcionamento .....	138

Quadro 34 - Motivos envolvidos na comunicação de informações específicas relacionadas à estrutura de remuneração e critérios de funcionamento.....	141
Quadro 35 - Comunicação de informações sobre os valores pagos aos profissionais .....	143
Quadro 36 - Motivos envolvidos na comunicação de informações sobre os valores pagos aos funcionários.....	145
Quadro 37 – Síntese dos motivos envolvidos na comunicação da remuneração .....	147

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Seleção dos artigos no banco de dados com base na busca termos-chave e filtro dos artigos por meio da leitura do título e resumo.....	89
Tabela 2 - Seleção dos artigos com base na abordagem de pesquisa (filtro 2).....	90
Tabela 3 - Seleção dos artigos mais citados.....	92
Tabela 4 - Seleção dos artigos brasileiros que trataram do tema.....	92
Tabela 5 - Amostra final dos artigos selecionados.....	92

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Produção acadêmica internacional sobre comunicação de remuneração .....	90
---	----

## LISTA DAS DEMAIS ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Esquema sobre antecedentes e conseqüências da TCSR.....	23
Figura 2 - Modelo integrador de GERH.....	36
Figura 3 - Domínios do Sistema de GERH.....	38
Figura 4 - Componentes da GERH.....	39
Figura 5 - Componentes do sistema de remuneração fixa (salário-base).....	47
Figura 6 - Componentes da estrutura de carreira.....	49
Figura 7 - Fatores que influenciam os sistemas de remuneração.....	55
Figura 8 - Estrutura conceitual.....	68
Figura 9 - Dez passos para desenvolvimento de escala.....	69
Figura 10 - Visão geral da metodologia da pesquisa.....	71
Figura 11 - Passos do processo de execução.....	73
Figura 12 - Diferença entre construto formativo ou refletivo.....	82
Figura 13 - Variações do processo de comunicação.....	93
Figura 14 - Três maneiras pelas quais a comunicação da remuneração se manifesta no contexto organizacional.....	96
Figura 15 - Diferença entre comunicação de remuneração e entendimento da remuneração.....	100
Figura 16 - Enquadramento da pesquisa em relação às três maneiras pelas quais a comunicação da remuneração se manifesta no contexto organizacional.....	102
Figura 17 - Modelo de dimensionalidade do construto TCSR.....	111
Figura 18 - Definição do construto e modelo teórico de dimensionalidade.....	114
Figura 19 - Modelo de Dimensionalidade do Construto TCSR.....	117
Figura 20 - Complexidade envolvida na geração dos itens.....	120
Figura 21 - Modelo de Dimensionalidade do Construto TCSRF.....	121
Figura 22 - Lógica de construção dos itens.....	122
Figura 23 - Reformulação do Modelo de Dimensão do Construto TCSRF.....	131
Figura 24 - Avanços das diferentes fases de construção do instrumento de medida.....	154



## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO E OBJETIVOS .....	19
1.1	INTRODUÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	19
1.2	OBJETIVOS .....	25
1.3	CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA.....	26
1.4	ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA .....	29
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	31
2.1	GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS .....	31
2.1.1	Diferentes enfoques de Gestão de Recursos Humanos (GRH) .....	32
2.1.2	A Gestão Estratégica de RH e suas perspectivas teóricas .....	32
2.1.3	Componentes da GRH.....	37
2.2	GESTÃO DA REMUNERAÇÃO .....	40
2.2.1	Classificação dos tipos de recompensas/ remuneração .....	41
2.2.2	Componentes da Gestão de Remuneração .....	44
2.2.2.1	Estratégia de Remuneração .....	44
2.2.2.2	Sistema de remuneração fixa (salário base).....	46
2.2.2.3	Sistema de remuneração variável .....	50
2.2.2.4	Benefícios .....	52
2.2.3	Abordagem contingencial em remuneração: análise de fatores determinantes.....	53
2.3	FATORES DETERMINANTES DA TRANSPARÊNCIA NA COMUNICAÇÃO DO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO .....	57
2.4	EFEITOS DA TRANSPARÊNCIA NA COMUNICAÇÃO DO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO.....	60
2.5	CONSOLIDAÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO .....	65
3	METODOLOGIA .....	68
3.1	CLASSIFICAÇÃO DO TIPO DE PESQUISA .....	70
3.2	ANÁLISE SISTEMÁTICA DA LITERATURA ACERCA DO TEMA TCSR.....	72
3.3	METODOLOGIA UTILIZADA NAS ENTREVISTAS.....	76
3.4	DESENVOLVIMENTO DO INSTRUMENTO DE MEDIDA TCSR .....	80
3.4.1	Passo 1 – Especificação do domínio do construto .....	81
3.4.2	Passo 2 – Atividade de geração dos itens e validação de face e de conteúdo .....	83
3.4.3	Passo 3 - Decisões sobre as respostas .....	85
3.5	ANÁLISE DA TCSR DE UM CONJUNTO DE EMPRESAS E OS FATORES DETERMINANTES .....	86
3.6	MATRIZ DE AMARRAÇÃO .....	86
4	RESULTADOS .....	88
4.1	ANÁLISE SISTEMÁTICA DA LITERATURA ACERCA DO TEMA TCSR.....	88
4.1.1	Seleção dos artigos e análise da produção acadêmica sobre o tema TCSR .....	88
4.1.2	Definição do construto TCSR .....	93
4.1.3	Dimensões do construto TCSR .....	105
4.2	RESULTADOS DO DESENVOLVIMENTO DO INSTRUMENTO DE MEDIDA DE TCSR .....	113
4.2.1	Aprimoramento da definição do construto e do modelo teórico de dimensões a partir das contribuições dos especialistas.....	114
4.2.2	Geração dos itens do instrumento .....	118
4.2.3	Validade de conteúdo e de face do instrumento de medida .....	123
4.3	RESULTADOS RELACIONADOS À TRANSPARÊNCIA E FATORES DETERMINANTES EM UM CONJUNTO DE EMPRESAS BRASILEIRAS.....	132

4.3.1	Comunicação de informações gerais sobre a estrutura de remuneração e seus critérios de funcionamento .....	133
4.3.2	Comunicação de informações específicas relacionadas à estrutura de remuneração e seus critérios de funcionamento.....	136
4.3.3	Preocupação da empresa em garantir o entendimento dos funcionários sobre a estrutura de remuneração e os critérios de funcionamento.....	141
4.3.4	Comunicação de informações sobre os valores pagos aos profissionais.....	143
4.3.5	Sistematização dos resultados sobre transparência e fatores determinantes nas empresas visitadas .....	145
4.4	CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA .....	151
5	CONCLUSÕES .....	156
	REFERÊNCIAS .....	161
	ANEXOS.....	171
	ANEXO A – Primeira versão dos itens de medida de TCSRF .....	171
	ANEXO B - Versão do questionário <i>online</i> .....	175
	ANEXO C – Versão final do instrumento de medida da TCSRF.....	182

## 1 INTRODUÇÃO E OBJETIVOS

### 1.1 INTRODUÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

A comunicação das práticas de remuneração tem sido, por muito tempo, um tema controverso nas empresas (COLELLA et al., 2007; TREMBLAY; CHENEVERT, 2008), sendo também considerada um dos tabus da nossa sociedade (STEELE, 1975). Há relatos de organizações, em meados dos anos 20, que estabeleciam políticas de sigilo salarial, proibindo, até mesmo, que os funcionários discutissem entre si assuntos relacionados a salários (STEELE, 1975). Decorridos praticamente cem anos, parece que a situação pouco mudou. Uma pesquisa realizada com empresários dos Estados Unidos em 2001 (COMPENSATION.BLR.COM, 2001), constatou que 36% dos respondentes indicaram que suas empresas proibiam a discussão de remuneração entre os funcionários.

Por outro lado, há evidências de empresas que conseguiram abrir a “caixa preta” e comunicar abertamente os sistemas de remuneração, inclusive, o salário individual dos profissionais. Reportagem publicada na Inglaterra, pela revista *The Times*, apontou o caso da *Pimlico Plumbers*. Seu fundador, Charlie Mullins, relatou: “Eu honestamente acho que devemos mudar nossos sistemas de remuneração, porque eu acredito que deveria estar a céu aberto. Os tempos mudaram. Funcionou para nós” (THE TIMES, 2012, p. 4). Na mesma linha, a Corporação AES, sediada em Virginia, nos EUA, não só divulga individualmente os salários de seus funcionários, como também permite, em uma de suas plantas, que profissionais recém contratados definam seus salários, desde que apresentem a proposta para seu chefe e seus colegas de trabalho (CASE, 2001). Já a *startup* de tecnologia *Buffer* adota o conceito de transparência de forma mais ampla, divulgando todos os salários dos funcionários e a fórmula de cálculo para qualquer pessoa acessar na internet (LYTLE, 2014).

A partir dos exemplos apontados acima, percebemos que os estilos de comunicação de remuneração podem variar muito de empresa para empresa. As perguntas que surgem são: o que as empresas comunicam de seus sistemas de remuneração? O que faz uma organização optar por ter um determinado modelo de comunicação de remuneração? Qual é o efeito da comunicação das práticas de remuneração para os profissionais e para as empresas?

São escassos os estudos na literatura acadêmica que buscam contribuir para o entendimento deste tema. Os primeiros decorrem da década de 60 e, de lá para cá, pouco se avançou. Colella et al. (2007) ressaltam que, em virtude de sua natureza controversa, a comunicação da remuneração deveria ter sido objeto de extensa pesquisa para compreensão sobre os custos e benefícios envolvidos para os indivíduos, organizações e até mesmo a sociedade. Mas não parece ter ocorrido um avanço significativo nessa área de pesquisa.

Dentro do campo da ciência organizacional, destacam-se três focos de análise sobre transparência na comunicação de remuneração. Há uma abordagem sob a ótica da diversidade, associando sigilo salarial com discriminação de profissionais, principalmente no que se refere às diferenças salariais entre homens e mulheres. Outra abordagem refere-se à Governança Corporativa, que focaliza a divulgação da remuneração de executivos para acionistas e mercado financeiro, como uma forma de mitigar os problemas de agência, já que a inadequação dos sistemas de remuneração de executivos é apontada como um dos grandes vilões dos escândalos de Governança Corporativa. Por fim, a abordagem de Gestão de Pessoas que busca tornar as estruturas de remuneração mais claras para os funcionários, impactando diretamente o ambiente de trabalho e a relação entre empresa-funcionário e funcionário-funcionário. O presente trabalho pretende contribuir com a discussão deste tema no escopo da área temática de Gestão de Pessoas.

A Gestão de Pessoas tem assumido papel de destaque na organização, evoluindo de um departamento de administração de pessoal no início do século XX, com foco em produtividade e eficiência de custos, para uma área que participa das decisões estratégicas e contribui para a vantagem competitiva do negócio (ULRICH, 1998; FISCHER, 2002). Nessa evolução histórica, RH passa a ser considerado um componente estratégico, surgindo assim o campo teórico e prático da Gestão Estratégica de Recursos Humanos<sup>1</sup> (GERH).

Dentro deste campo, a remuneração configura-se como um dos aspectos de extrema relevância por influenciar na atração e retenção de pessoas (LIN; KELLY; TRENBERTH, 2011), na motivação de comportamentos e atitudes dos profissionais (GUPTA; SHAW, 2014) e no controle das pessoas (DULEBOHN; WERLING, 2007). A remuneração representa o conjunto

---

<sup>1</sup> Os termos Gestão Estratégica de Pessoas e Gestão Estratégica de Recursos Humanos serão tratados neste trabalho como sinônimos.

de retornos que os profissionais obtêm em troca de sua contribuição (BLOOM; MILKOVICH, 1996); é, portanto, um elemento essencial que traduz a relação empresa-funcionário, na qual as pessoas são recompensadas pelos esforços despendidos e contribuições geradas.

Assim pode-se dizer que a forma como as organizações comunicam seus sistemas de remuneração impacta diretamente na relação entre empresa-funcionário e na relação funcionário-funcionário. Maior transparência permite maior comparação entre a remuneração dos profissionais com os seus colegas de trabalho, como também maior comparação com o mercado externo. Por consequência, a comunicação de remuneração afeta questões importantes das relações de trabalho, tais como:

- Percepção de confiança organizacional (CHO; POISTER, 2013).
- Percepção de instrumentalidade - clarificação da relação entre recompensas e mérito/*performance* (BAMBERGER; BELOGOLOVSKY, 2010; CHARNES, KUHN, 2007; FUTRELL; JENKINS, 1978).
- Motivação e *performance* (HARTMANN; SLAPNICAR, 2012; NOSENZO, 2013).
- Percepção de justiça organizacional - processual, distributiva, interpessoal, informação (DAY, 2011).
- Satisfação dos profissionais em relação ao trabalho e à remuneração (LAWLER, 1992; DAY, 2007; DAY, 2012).
- Comprometimento e retenção (MULVEY et al., 2002; DAY, 2012).
- Clima organizacional (TREMBLAY; CHENEVERT, 2008).

O impacto da transparência das práticas de remuneração no comportamento dos profissionais pode ser positivo ou negativo, dependendo das condições das empresas e das características individuais dos profissionais, exigindo cuidado das organizações ao planejar e implementar a comunicação dos programas de remuneração (DAY, 2011).

Em relação aos efeitos positivos, há estudos que buscam enaltecer os ganhos de se ter uma gestão de remuneração mais transparente com os funcionários. Por exemplo, a pesquisa realizada pela *Society for Human Resource Management* [SHRM] – maior associação do mundo dedicada à gestão de recursos humanos- perguntou aos profissionais quais seriam as táticas mais eficazes para atração, retenção e recompensas dos melhores profissionais nos próximos dez anos. “Uma cultura de confiança, comunicação aberta e justiça” apareceu como

segundo colocado com 37% de frequência (SHRM, 2013). Já a pesquisa da consultoria HayGroup (2012), realizada no Brasil, defende que a transparência na comunicação da remuneração é uma das práticas que auxiliam na retenção dos talentos, uma vez que permite que os profissionais entendam as estruturas e políticas de remuneração, as razões pelas quais foram definidas e como se relacionam com os objetivos de negócios. O estudo enfatiza, inclusive, que é importante as empresas comunicarem a plena extensão dos pacotes oferecidos, pois os funcionários tendem a incluir apenas seu salário e bônus ao analisarem se estão sendo recompensados de forma justa, muitas vezes negligenciando as recompensas menos tangíveis.

A visão positiva sobre a comunicação transparente da remuneração é também valorizada por grande parte dos estudos acadêmicos. Colella et al. (2007) produziram um artigo exclusivamente sobre sigilo salarial (oposto da transparência) e afirmam que o estado do conhecimento empírico sobre o tema continua a sugerir que a transparência da remuneração é positiva para ambos os indivíduos e as organizações. As principais vantagens da transparência identificadas por tais autores são: favorece a percepção de justiça e confiança dentro da organização; pode aumentar motivação e performance dos profissionais; por fim, sob uma perspectiva econômica, torna o mercado de trabalho mais eficiente, pois as pessoas irão buscar maximização de seus valores no mercado.

Apesar das vantagens acima apontadas pelas pesquisas da SRHM (2013), HayGroup (2012) e por Colella et al. (2007), na prática, poucas empresas divulgam seus sistemas de remuneração. Pesquisas com empresários (BALKIN; GOMEZ-MEJIA, 1985) e manchetes do New York Times (WALSH, 2000) e Money (PAPPU, 2001) indicam que o sigilo prevalece em muitas organizações. No Brasil, a realidade não é diferente. A pesquisa As Melhores Empresas para Você Trabalhar, realizada anualmente pelo Programa de Estudos em Gestão de Pessoas da Fundação Instituto de Administração [PROGEP-FIA] e publicada pela Editora Abril, aponta que das 287 empresas pesquisadas apenas 6% divulgam integralmente a tabela salarial para o corpo de funcionários administrativo e técnicos e 5% para público operacional (PROGEP, 2015).

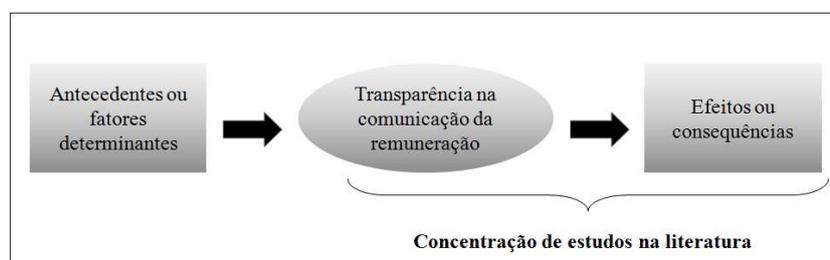
Tais evidências sugerem que as organizações não percebem a transparência dos sistemas de remuneração como algo tão benéfico como a literatura defende. Buscando compreender possíveis razões para este fenômeno, Colella et al. (2007) exploram também as desvantagens de se adotar uma comunicação de remuneração transparente. São elas: perda de controle

organizacional no que se refere ao clima de trabalho, já que transparência poderá suscitar conflitos entre os profissionais; exposição da privacidade das pessoas, na medida em que se divulga o quanto os profissionais recebem de remuneração, podendo gerar desconfortos em relação a isso; aumento da mobilidade de profissionais (saídas e entradas), potencializado pelo acesso facilitado a informações de remuneração, permitindo mais comparações internas e externas ao mercado de trabalho.

Colella et al. (2007) argumentam também que não existe resposta pronta para se determinar quando a transparência é vantajosa ou não para as organizações. Os autores acreditam que isso irá depender de uma série de fatores, se aproximando, portanto, de uma abordagem contingencial sobre o tema. Neste sentido, recomendam que mais estudos devam ser feitos para compreender o fenômeno da comunicação dos sistemas de remuneração e os fatores que contribuem para a decisão das empresas por adotar práticas mais ou menos transparentes.

Na literatura, pouquíssimos estudos exploram os fatores que influenciam a comunicação da remuneração, ou seja, aqueles que determinam ou que antecedem a decisão das empresas por adotar práticas mais ou menos transparentes (fatores determinantes ou antecedentes). A maior parte da publicação encontrada se concentra nos efeitos da comunicação no comportamento e opiniões dos profissionais, ou seja, se trata de uma análise de consequência (Figura1), abrangendo questões como: percepção de justiça (DAY, 2011), satisfação (LAWLER, 1992; DAY, 2007), instrumentalidade (FUTRELL; JENKINS, 1978; CHARNES; KUHN, 2007; BAMBERGER; BELOGOLOVSKY, 2010), motivação, e performance dos profissionais (HARTMANN; SLAPNICAR, 2012; NOSENZO, 2013).

**Figura 1 - Esquema sobre antecedentes e consequências da TCSR**



Fonte: elaborado pela autora, com base no modelo de Bloom e Milkovich (1996)<sup>2</sup>

<sup>2</sup>Bloom e Milkovich (1996) se apropriam desse recorte de antecedentes e consequentes para analisar as teorias sobre remuneração, nesse trabalho fazemos uma adaptação desse modelo (Figura 1) para examinar a publicação acadêmica sobre comunicação de remuneração.

Para se expandir os estudos sobre os fatores que determinam a comunicação da remuneração, é necessário tratar primeiramente da conceituação de transparência de comunicação de remuneração. A falta de clareza leva continuamente pesquisadores a trabalharem a questão de forma heterogênea e muitas vezes limitada. Heterogênea, porque o tema é abordado de diferentes formas, com o uso de diversas terminologias, como por exemplo:

- Comunicação de recompensas ou *reward communications* (XAVIER, 2004).
- Sigilo salarial ou *pay secrecy* (FUTRELL; JENKINS, 1978; COLELLA et al., 2007).
- Transparência de remuneração ou *remuneration transparency* (KALYTA, 2009).
- Sistemas de pagamento abertos ou *open pay system* (BALKIN; GOMEZ-MEJIA, 1990).
- Entendimento do pagamento ou *pay understanding* (TREUREN; FRANKISH, 2014).
- Divulgação de pagamento ou *pay disclosure* (MANNING; AVOLIO, 1985).

A abordagem é limitada, porque a grande parte da literatura estuda o tema de comunicação de remuneração sob a ótica do sigilo salarial, reduzindo a análise apenas à divulgação dos valores pagos aos profissionais. Tais estudos também reduzem o olhar sobre as possíveis variações existentes na comunicação das práticas de remuneração, tratando-as de forma dicotômica “tudo ou nada”: ou divulga informações dos níveis salariais individuais ou não divulga nada (LAWLER, 1967; MANNING; AVOLIO, 1985; CARD et al., 2012; NOSENZE, 2014).

Noy (2007) critica a falta de definição de sigilo salarial e a abordagem dicotômica “tudo ou nada” sobre o tema. Como resposta, desenvolve e valida um instrumento de mensuração do sigilo salarial em sua tese de doutorado na *Alliant International University*, em Los Angeles, Califórnia, EUA. Porém, analisando o modelo de sigilo salarial de Noy (2007), percebe-se que há demasiada ênfase nas restrições que as organizações impõem aos profissionais para evitar a discussão de salários, um exemplo dessas restrições são as políticas formais que proíbem o compartilhamento de informações sobre salários dentro da empresa. O autor não mensura, em seu modelo, a divulgação das diferentes práticas de remuneração existentes, portanto, não explora as possíveis variações da transparência na comunicação da remuneração.

Assim sendo, há uma grande oportunidade para avançar na estruturação do conceito da transparência na comunicação das práticas de remuneração, por meio do desenvolvimento de um instrumento de medida que explore de forma estruturada os diferentes níveis de comunicação dentro das empresas.

A partir desta breve contextualização sobre o tema transparência na comunicação de remuneração, percebemos que a literatura carece de estudos que (1) mensurem os diferentes graus de divulgação das práticas de remuneração e (2) identifiquem os fatores que influenciam e antecedem a decisão das empresas sobre o que comunicar sobre seus sistemas de remuneração. Este estudo pretende contribuir com o tema nestes dois aspectos, para tanto, apresentamos a seguir os objetivos da pesquisa e as contribuições que seus resultados poderão oferecer para academia, organizações, profissionais e sociedade como um todo.

## 1.2 OBJETIVOS

Pretende-se nesta dissertação responder as seguintes perguntas de pesquisa: Como medir o grau de transparência na comunicação do sistema de remuneração das organizações? Quais fatores influenciam a decisão por maior ou menor transparência na comunicação das práticas de remuneração das empresas no Brasil?

As respostas a tais perguntas de pesquisa devem remeter aos objetivos gerais do trabalho que consistem em: (1) desenvolver um instrumento de mensuração de transparência na comunicação do sistema de remuneração aos funcionários (TCSR); (2) analisar como um conjunto de empresas que atuam no Brasil lida com a comunicação de suas práticas de remuneração e identificar fatores que influenciaram a decisão em relação à maior ou menor transparência.

Para atender a estas questões gerais esse estudo perseguiu os seguintes objetivos específicos:

- Realizar uma revisão sistemática da literatura para definição do construto TCSR e para construção de um modelo teórico de dimensões que sirva de base para o desenvolvimento do instrumento de medida.
- Aprimorar a definição do construto e o modelo teórico de dimensões por meio da interação com especialistas na área de remuneração (acadêmicos e consultores).
- A partir do modelo de teórico de dimensões do construto, desenvolver um instrumento de medida de TCSR.
- Refinar o instrumento, realizando validação de conteúdo e de face com especialistas e profissionais de remuneração de empresas.

- Analisar como as empresas lidam com a comunicação de suas práticas de remuneração, tendo como referência o instrumento desenvolvido.
- Identificar os motivos que levam as empresas a comunicar ou não suas práticas de remuneração.

### 1.3 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Considera-se que os resultados deste trabalho poderão oferecer contribuições relevantes para a academia, empresas, profissionais e para a sociedade. Para a academia, por se tratar de uma pesquisa sobre Remuneração, uma área da Gestão de Pessoas considerada pouco explorada na literatura internacional e nacional. Werner e Ward (2004) evidenciam isso, ao fazerem uma revisão da literatura sobre o tema Remuneração entre o período de 1996 a 2007 em 20 periódicos internacionais de destaque de gestão de pessoas. Os autores apontam que dos 6.967 artigos contemplados nas revistas em análise, apenas 396 estavam relacionados à Remuneração, ou seja, pouco mais de 5%. Na mesma linha, destacando a baixa proporção de estudos em Remuneração, Gupta e Shaw (2014) produziram um artigo com o título “Remuneração de empregados: área negligenciada nas pesquisas de RH”. Neste artigo os autores sinalizam que, apesar da relevância da Remuneração na motivação de comportamentos e atitudes dos profissionais, as pesquisas sobre o tema avançaram pouco em relação a outras áreas da Gestão de Pessoas.

A carência de estudos sobre Remuneração é evidenciada também pelo baixo número de revistas científicas revisadas por pares específicas sobre o tema. Foram identificadas na base de dados SIBI USP apenas três revistas: *Compensation and Benefits Review*, *Journal of Deferred Compensation* e *Canadian Benefits & Compensation Digest*. As duas primeiras são norte-americanas e a última é canadense. Todavia, vale destacar que nenhum desses periódicos consta no *Web of Science* da *Thomson Reuters*, considerado um dos bancos de dados mais completos de revistas e jornais nas ciências sociais (CROSSAN; APAYDIN, 2010).

No Brasil, a carência de estudos sobre o tema de Remuneração é ainda maior. O cenário brasileiro é mais preocupante, pois a escassez de pesquisas envolve o campo de Gestão de Pessoas como um todo. Não há, no Brasil, revistas científicas revisadas por pares sobre esse campo de estudo e um estudo de revisão da publicação científica brasileira em Gestão de

Pessoas, realizado por Mascarenhas e Barbosa (2013), no período de 2000 a 2010, nas revistas nacionais com maior impacto, identificou apenas 32 artigos. Os dados dessa pesquisa não distinguem quantos destes 32 artigos de Gestão de Pessoas se referem ao tema de remuneração. Fizemos uma busca nas mesmas revistas RAE, RAC e RAUSP analisadas pelo mesmo autor, no mesmo período, e identificamos apenas sete artigos sobre remuneração, um número pouco expressivo se considerarmos a importância do tema.

O presente trabalho contribui, portanto, por se tratar de um estudo sobre gestão de pessoas e remuneração sob uma perspectiva da realidade brasileira que, como se viu, é pouco pesquisada.

Como a pesquisa existente no campo de gestão de pessoas e remuneração vem sendo enraizada na América do Norte, um trabalho que retrata a realidade brasileira contribui para o desafio salientado por Lengnick-Hall et al. (2009) de expandir a reflexão de Gestão de Pessoas em países de economia emergente e para o desafio apontado por Werner e Ward (2004) da pesquisa em remuneração e benefícios de tomar um escopo geograficamente mais abrangente.

Outra contribuição para a teoria é que este trabalho avança no entendimento sobre o tema da transparência na comunicação da remuneração, uma questão controversa em muitas organizações e em nossa sociedade. Em 2007, Colella et al. publicaram um artigo no *Academy of Management Review* trazendo à tona a complexidade do tema, chamando atenção para as poucas pesquisas e levantando questões para estudos acadêmicos no campo da administração. O tema ganha destaque também nos estudos de Xavier (2014). Em seu artigo, o autor se propõe a apresentar uma agenda para futuras pesquisas na área de gestão de remuneração e benefícios. Dentre elas, pontua a necessidade de avançar nos estudos sobre comunicação da remuneração.

No âmbito brasileiro não foram identificados artigos acadêmicos que explorem essa temática, o que demonstra o pioneirismo desse trabalho no Brasil.

A presente pesquisa também apresenta contribuições para as empresas e funcionários, pois seus resultados consistem em uma alternativa promissora para ambos compreenderem como um conjunto de organizações no Brasil vem lidando com a comunicação da remuneração. Trata-se, portanto, de um insumo relevante para as empresas refletirem e aprimorarem a maneira como administram e divulgam seus sistemas. Filho e Wood Jr. (1995) destacam a necessidade da transparência na implantação de um sistema de remuneração estratégica, de forma a assegurar sua aceitação e fácil operacionalização. Xavier (2004) enaltece a importância das organizações

repensarem a gestão da remuneração, ao constatar que um terço dos profissionais entrevistados se encontra insatisfeito com a forma como os sistemas de remuneração são administrados, considerando-os ineficientes. Neste sentido, uma maior transparência pode auxiliar os profissionais a compreenderem melhor como os sistemas de remuneração funcionam. Sob a ótica dos gestores, a mesma pesquisa constata que a comunicação foi considerada o item mais desafiador na gestão da remuneração e que necessita de mais pesquisas. Scott et al. (2007) também enaltecem a importância da comunicação da remuneração, os autores evidenciam que esta pode ser, ao mesmo tempo, a maior força ou a maior fraqueza dos programas de remuneração: 15% dos respondentes da pesquisa reportaram que comunicação é o atributo mais positivo de seus programas de remuneração, mas para 29% (praticamente o dobro) era o elemento que mais precisava de melhorias.

Na medida em que o presente trabalho apresenta alternativas para as organizações compreenderem e aprimorarem suas práticas de remuneração e gestão de pessoas, consequentemente oferece contribuições para a sociedade brasileira. O aprimoramento de tais práticas é fundamental para o momento conjuntural do Brasil, que nos últimos dez anos enfrentou um mercado de trabalho aquecido, mas que em 2014 e 2015 apresentou um sinal de retração na economia.

Como consequência, tal aquecimento do mercado de trabalho reduziu o desemprego e ampliou o poder de escolha dos trabalhadores, aumentando o *turn over* das empresas e inflando os custos com a massa salarial. Este aumento de custos afeta a competitividade das empresas no Brasil, mais ainda em uma conjuntura de retração econômica.

Neste cenário, a saída é buscar maior produtividade dos profissionais, para equilibrar esses custos advindos dos aumentos salariais. A busca pelo aumento de produtividade envolve diretamente a área de Gestão de Pessoas nas organizações, reforçando seu papel de suma relevância no contexto estratégico organizacional, por representar a maneira pela qual as empresas se organizam para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho (FISCHER, 2002). Mais especificamente, o processo de remuneração se torna uma questão central, por consistir em um instrumento que afeta sensivelmente a qualidade e efetividade do capital humano (GUPTA; SHAW, 2014).

## **1.4 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA**

Esta pesquisa foi estruturada em cinco tópicos, incluindo esta Introdução, a qual contextualiza o tema da pesquisa, aborda os objetivos gerais e específicos do estudo, bem como apresenta as contribuições do tema. No segundo tópico, Referencial Teórico, dá-se início à construção da estrutura conceitual sobre o tema examinado, mostrando as ligações entre a teoria existente e a pergunta de pesquisa que se pretende responder neste trabalho. O terceiro tópico sobre Metodologia justifica e descreve a abordagem metodológica empreendida, considerando as fases da pesquisa, o método de coleta e análise de dados. No quarto tópico, são apresentados os Resultados da Pesquisa e na sequência, no quinto tópico, as Conclusões do trabalho. O documento é finalizado com Referências Bibliográficas e Anexos.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O intuito deste capítulo é enquadrar o tema TCSR nas teorias de gestão estratégica de RH e gestão de remuneração. Adicionalmente, o capítulo discorre sobre os efeitos e os fatores determinantes da TCSR e, ao final, apresenta a estrutura conceitual que oferece suporte para essa dissertação, mostrando de forma sistêmica as delimitações da pesquisa e as ligações entre a teoria existente e os objetivos que se pretende cumprir neste trabalho.

Vale destacar que o aprofundamento teórico detalhado e sistemático sobre o construto TCSR é apresentado em um capítulo específico como resultado da pesquisa. Isto porque um dos objetivos desta dissertação envolve a realização de uma revisão sistemática da literatura para definição do construto TCSR e construção de um modelo teórico de dimensões do construto que sirva de base para o desenvolvimento do instrumento de medida.

### 2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

A Gestão de Pessoas ou Gestão de Recursos Humanos (GRH) é o campo da ciência organizacional que lida com gestão do trabalho e das pessoas para se atingir os objetivos desejados, é uma atividade fundamental em qualquer organização em que seres humanos são empregados (BOXALL; PURCELL; WRIGHT, 2011).

A academia vem dedicando esforços para compreender o fenômeno da GRH. Por se tratar de um tema complexo, a literatura se apropriou de diferentes lentes para observar este fenômeno. A seguir apresentamos algumas destas abordagens, começando pelas contribuições de Legge (1995) e sua classificação dos diferentes enfoques sobre GRH. Na sequência, abordaremos a perspectiva estratégica da GRH e as diferentes abordagens teóricas sobre o campo da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH). Ao final, discorreremos sobre os componentes da GRH.

Vale destacar que o intuito nestes próximos itens não é restringir a análise apenas à GRH, abordamos também questões relacionadas a remuneração, por ser o principal objeto de estudo deste trabalho.

### **2.1.1 Diferentes enfoques de Gestão de Recursos Humanos (GRH)**

Legge (2005) aponta que a GRH tem sido abordada sob diferentes enfoques na literatura: visão normativa, visão descritiva funcional, visão crítica e visão descritiva comportamental. A visão normativa aborda a GRH como deveria ser e não define a GRH como de fato é. Em relação à visão descritiva funcional, busca-se melhor entendimento dos componentes da GRH, ou seja, políticas e práticas para selecionar, treinar, remunerar etc. Já a visão crítica, apresenta, além de reflexão, uma análise dos efeitos e consequências da GRH, como por exemplo, a exploração da força de trabalho. A visão descritiva comportamental é semelhante à descritiva funcional com traços da normativa; aqui o enfoque não é o processo de RH, mas sim o profissional de RH.

Os enfoques apontados acima nos ajudam a compreender as diferentes abordagens sobre GRH e permitem enquadrar nossa pesquisa em um destes enfoques. Entende-se que o presente trabalho se encaixa na visão descritiva funcional, uma vez que busca estudar mais a fundo um dos componentes de GRH: a remuneração e a forma como é comunicada para os membros da organização. O objetivo não é, portanto, prescrever uma forma de comunicar (visão normativa), mas sim compreender como as empresas lidam com a comunicação de suas práticas de remuneração.

### **2.1.2 A Gestão Estratégica de RH e suas perspectivas teóricas**

Analisando a GRH sob uma perspectiva histórica, torna-se visível sua evolução e ocupação de espaço em esferas mais estratégicas da organização, evoluindo de um departamento de administração de pessoal no início do século XX, com foco em produtividade, recompensa e eficiência de custos (Modelo Clássico), passando, em meados dos anos 80 e 90, para o Modelo Estratégico, em que adquire função de destaque na organização, participando das decisões estratégicas; e, por fim, para a contribuição de uma vantagem competitiva do negócio no Modelo Competitivo (ULRICH, 1998; FISCHER, 2002).

A gestão de RH, portanto, passa a assumir um papel de relevância para a consecução da estratégia da organização, surgindo assim o campo da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), com isso a academia vem dedicando esforços para compreender o fenômeno da GERH.

Wright (1992) critica a falta de forte fundamentação teórica sobre Gestão Estratégica de RH e busca fazer uma diferenciação em relação à Gestão de RH tradicional. Para ele, a Gestão Estratégica de RH é uma abordagem mais ampla, que deveria enfatizar a coordenação e congruência das práticas de RH, a fim de formular e implementar a estratégia da organização. O autor ressalta que há uma grande lacuna teórica para explicar a adequada relação entre as práticas de RH e estratégias e, para preencher esta lacuna propõe a articulação de modelos teóricos de estratégia organizacional com as práticas de RH, abordando seis modelos teóricos, organizando-os em estratégicos, ou seja, aqueles que estão sob a governança da organização, e não estratégicos. Dentre modelos estratégicos, estão: visão baseada em recursos, perspectiva comportamental, sistema cibernético e teoria do custo de agência e de transação; dentre os modelos não estratégicos: recurso de poder e dependência e institucionalismo.

Delery e Doty (1996) sinalizam que “a perspectiva estratégica da GRH, que tem sido rotulada de gestão estratégica de recursos humanos (GERH), cresceu a partir do desejo dos pesquisadores para demonstrar a importância das práticas de recursos humanos para o desempenho organizacional” (DELERY; DOTY, 1996, p.1). Os autores oferecem uma resposta às críticas de falta de fundamentações sólidas sobre GERH, sinalizando que tais críticas surgem, em parte, porque três diferentes modos de teorizar RH têm sido empregados no campo de estudo: abordagem universalista, contingencial e configuracional.

A abordagem universalista aponta para a existência de melhores práticas de RH. Crê-se, assim, na existência de determinadas práticas que sempre trazem melhores resultados, independente do contexto em que a empresa está inserida, recomendando-se assim que as organizações devam adotá-las. Pfeffer (1995) é dos autores de maior destaque nesta perspectiva universalista. Ele realizou uma revisão das práticas de RH adotadas por empresas de sucesso e identificou que existiam 16 práticas em comum em tais organizações, que, por consequência, deveriam ser consideradas como “melhores práticas” (*best practices*). Parte delas refere-se à remuneração e comunicação: salários mais elevados do que a concorrência, incentivos (pagamento por performance), participação acionária para trabalhadores; compressão das diferenças salariais; promoção interna; e, por fim, compartilhamento de informações.

A segunda perspectiva proposta por Delery e Doty (1996) é a contingencial (*fit vertical*). Neste caso, considera-se que as melhores práticas dependem do contexto em que a organização está inserida. Neste sentido, para determinada prática de RH ser efetiva, ela precisa ter consistência

com aspectos da organização e do contexto em que está inserida, sendo o principal deles a estratégia do negócio. Portanto o efeito da GERH para o negócio depende de contingências.

O estudo de remuneração tem forte embasamento na perspectiva contingencial. A remuneração é suscetível à influência de diversos fatores do contexto em que está inserida e não pode ser submetida a práticas genéricas que tenham resultados iguais para toda e qualquer organização; a remuneração “é muito situacional para permitir a aplicação de regras genéricas com efeitos universais” (BURROUGHS, 1982, p. 44). Dulebohn e Werling (2007, p. 1) pontuam que “as recentes mudanças no ambiente resultaram num maior papel dos fatores externos, tais como mercado de trabalho externo, precificação de mercado, e competitividade externa, nas práticas de remuneração”. Werner e Ward (2004) classificam os diversos fatores internos e externos que influenciam a remuneração, em cinco categorias: (1) determinantes do contexto; (2) da firma; (3) da posição; (4) de gênero e raça; (5) outros determinantes individuais. Os determinantes da remuneração são aprofundados nos próximos capítulos do referencial conceitual.

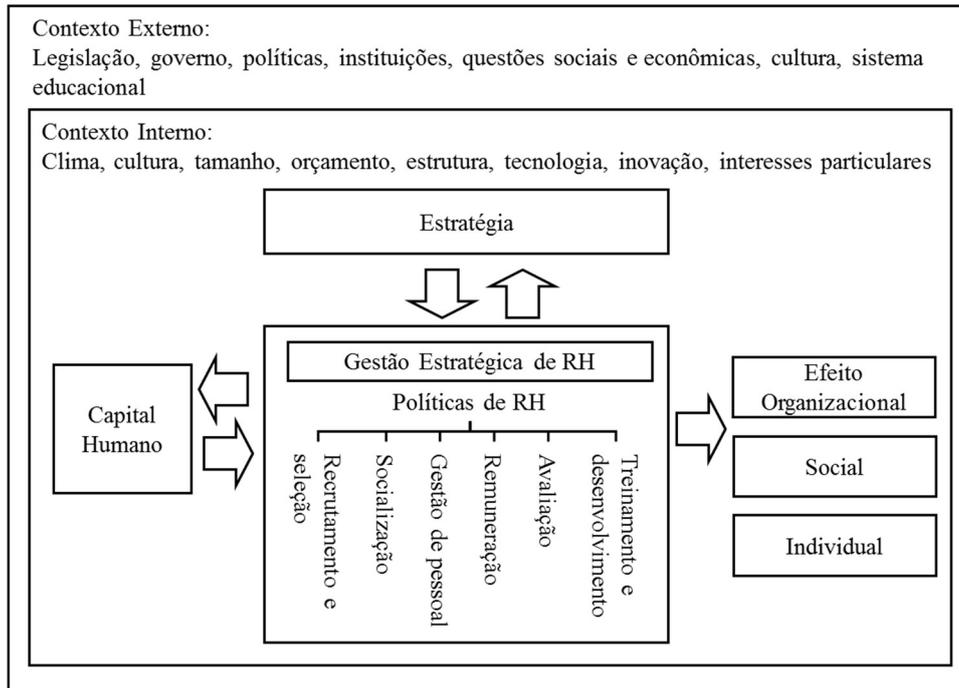
A abordagem contingencial é também defendida por Colella et al. (2007) para compreensão do fenômeno da comunicação da remuneração. Os autores argumentam que não existe resposta pronta para se determinar quando a transparência é vantajosa ou não para as organizações. Os autores acreditam que isso irá depender de uma série de fatores e recomendam que mais estudos devam ser feitos para compreendê-los. Neste sentido, o presente trabalho pretende contribuir para o entendimento de alguns desses fatores, ao realizar um levantamento exploratório dos motivos que levam as empresas a serem mais ou menos transparentes. Esta pesquisa, portanto, se enquadra na perspectiva contingencial.

Dando continuidade às perspectivas propostas por Delery e Doty (1996), a terceira é a configuracional e considera a gestão de RH um sistema complexo e interativo, sendo preciso observar a integração das práticas e os efeitos sinérgicos (*fit* horizontal). Nessa perspectiva acredita-se que há combinações internas de práticas e políticas de RH que podem gerar o melhor alinhamento interno, e essas combinações também precisam buscar o alinhamento com diversos outros fatores organizacionais, dentre eles, a estratégia. Um exemplo dessa abordagem é o modelo de gestão por competências, defendido por Dutra (2008), em que o conceito de competência, articulado com o de complexidade e espaço ocupacional, reforçam-se mutuamente e garantem maior efetividade, coerência e consistência entre as práticas de RH.

Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005) consideram, além das três perspectivas apontadas por Delery e Doty (1996), universalista contingencial e configuracional, uma quarta: a contextual. Em tal perspectiva acredita-se que as práticas de RH podem influenciar o ambiente externo e não apenas serem influenciadas. Tais autores apontam de forma bastante didática as contribuições e limitações das quatro perspectivas e defendem que estas não são mutuamente exclusivas. Neste sentido, acreditam que uma perspectiva complementa a outra. A partir dessa ideia, propõem um modelo integrador, mais robusto, capaz de explicar a complexidade envolvida na GERH. Vale destacar que os autores não se restringiram apenas às contribuições de cada uma das perspectivas, eles introduzem no modelo dois aspectos relevantes:

1. O modelo se baseia na teoria do capital humano. Tal teoria ressalta que pessoas são cruciais para a organização por conta de seus conhecimentos, competências e habilidades, que constroem o que tem sido chamado de capital humano.
2. Os autores fazem uma análise mais profunda sobre os efeitos da GERH, podendo ocorrer em três esferas:
  - a. Efeito Individual (desempenho, satisfação, comprometimento e aprendizagem).
  - b. Efeito Organizacional (coesão, adaptação, inovação, resolução de problema e performance).
  - c. Efeito Social (produtividade, qualidade de vida, desenvolvimento do capital humano).

A figura a seguir ilustra o modelo defendido por Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005).

**Figura 2 - Modelo integrador de GERH**

Fonte: Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005)

Neste modelo integrador, Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005) definem GERH como “conjunto integrado de práticas, políticas e estratégias por meio do qual as organizações gerenciam seu capital humano, que influencia e é influenciado pela estratégia do negócio, o contexto organizacional e o contexto socioeconômico.

Tendo em vista as quatro diferentes perspectivas teóricas de GERH - universalista, contingencial, configuracional e contextual - neste trabalho nos aproximamos da abordagem contingencial que defende que as práticas de RH para serem efetivas dependem do contexto em que a organização está inserida. Apesar de nossa abordagem não ser a contextual defendida por Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005), optamos por utilizar, como “pano de fundo” para a pesquisa, o modelo integrador desenvolvido por tais autores. Em especial, empregaremos os seguintes elementos do modelo:

- A divisão das contingências em contexto externo, contexto interno, estratégia e capital humano.
- A organização dos efeitos da GERH em organizacional, social e individual.

### 2.1.3 Componentes da GRH

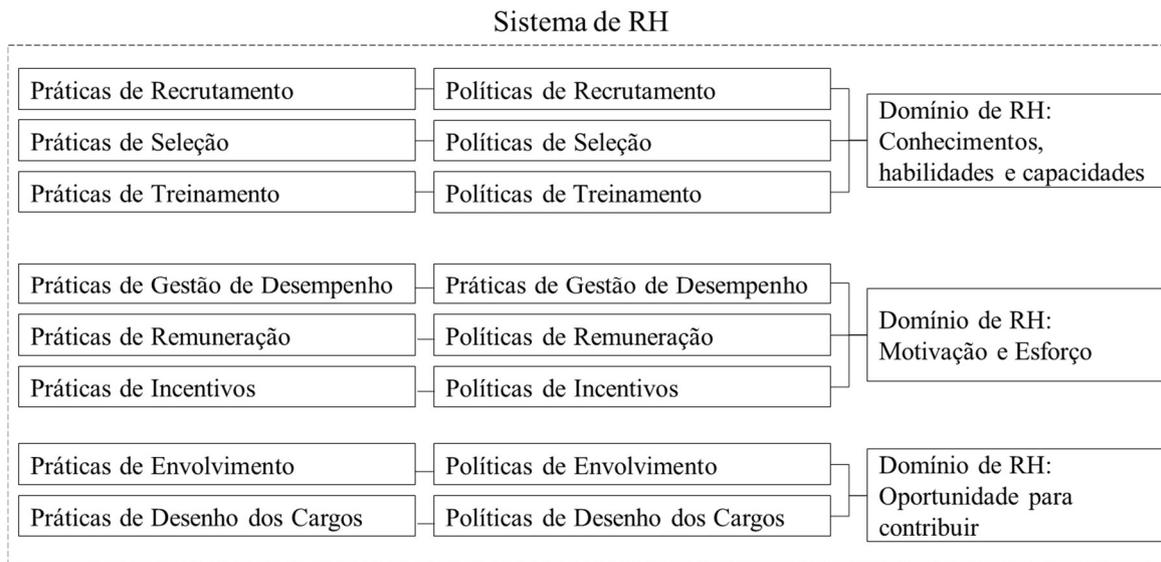
Lepak e Shaw (2008) afirmam que há certo grau de consenso entre os pesquisadores de que o sistema de GRH é formado por um conjunto de práticas. Para Wright e McMahan (1992, p.3), por exemplo, GRH consiste em “várias práticas usadas para gerir pessoas na organização, e essas práticas comumente são agrupadas em subdisciplinas como seleção, treinamento, avaliação e recompensas, geralmente refletindo as funções identificáveis do departamento de RH da organização”.

Por outro lado, há autores, como Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005), que organizam os componentes da GRH em três dimensões: estratégias, políticas e práticas de RH, fazendo uma diferenciação conceitual entre elas:

A estratégia de RH descreve a orientação da empresa na gestão do fator humano, dando coesão para o conjunto de práticas através das quais é implementada. Por outro lado, as práticas estão limitadas a áreas funcionais mais concretas, ao passo que as políticas são colocadas num nível intermédio, uma vez que descrevem a coordenação de duas ou mais práticas para alcançar os objetivos, tais como o envolvimento dos trabalhadores, a segurança ou a melhoria dos canais de comunicação dentro da força de trabalho. (MARTÍN-ALCÁZAR et al., 2005, p. 648).

Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005) apontam que não há consenso na literatura sobre quais são as práticas de RH. Tais autores perceberam que há certas áreas funcionais que são fortemente mencionadas na literatura. São elas: Desenho de Cargos, *Staffing*, Recrutamento e Seleção, Socialização, Avaliação de Desempenho, Motivação, Treinamento e Desenvolvimento, Gestão de Demissão/Aposentadoria e Remuneração - o objeto de estudo nessa pesquisa.

Jiang et al. (2012) trazem uma abordagem diferenciada, eles organizam o sistema de RH e suas áreas funcionais em três domínios: (1) o conhecimento, habilidades e capacidades; (2) motivação e esforço; e (3) oportunidade de contribuir. Os autores defendem que esses domínios refletem a composição básica de todos os sistemas de RH, dessa forma os sistemas operam influenciando habilidades, motivando e dando oportunidades para os funcionários desempenharem suas atividades. A área funcional de Remuneração se encontra dentro do domínio de motivação e esforço, juntamente com Gestão de Desempenho, conforme figura a seguir.

**Figura 3 - Domínios do Sistema de GERH**

Fonte: Adaptado de Jiang et al. (2012)

Além de abordar os domínios de um sistema de RH, Jiang et al. (2012) oferecem rica contribuição para a literatura ao escreverem um artigo com o objetivo de clarificar o construto “sistema de GRH” e seus componentes. Os autores defendem que GRH não é meramente um conjunto de práticas, mas um conjunto dinâmico de práticas intencionadas para atingir os resultados das organizações. A lógica para esse argumento é que as práticas não funcionam isoladamente, mas conjuntamente, uma vez que os funcionários são expostos a múltiplas práticas simultaneamente. Dado isso, os pesquisadores têm utilizado a perspectiva de sistemas para examinar a gestão de RH.

Nessa perspectiva, Jiang et al. (2012) defendem a existência de três componentes do sistema de RH e os distinguem conceitualmente: sistema, políticas e práticas. Dentro de um sistema de RH, o mais alto nível de abstração é o nível do sistema. Jiang et al. (2012) utilizam o conceito de sistema postulado por Wright e McMahan (1992, p. 298): “o padrão de atividades planejadas de recursos humanos destinado a permitir uma organização a atingir os seus objetivos”. Nesta definição, Jiang et al. (2012) chamam a atenção para dois itens principais. Em primeiro lugar, há referência a um padrão, as práticas nem sempre são completamente independentes; existem padrões subliminares para a utilização das práticas e o modo como elas funcionam. Em segundo lugar, há referência às atividades planejadas, ou seja, várias atividades de RH destinam-se a trabalhar em conjunto para alcançar um objetivo comum. Nesse nível de abstração, os pesquisadores se concentraram em uma variedade de sistemas de RH. São exemplos de sistemas

de RH: controle x comprometimento; alto envolvimento baseado no mercado; sistemas de alta performance (LEPAK; SHAW, 2008)

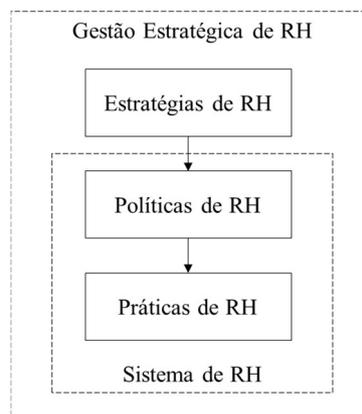
Em um nível abaixo, encontram-se as políticas de RH que compõem os sistemas de RH. Para Wright e Boswell (2002, p. 263) políticas de RH referem-se à “intenção declarada da empresa ou unidade de negócios sobre os tipos de programas de RH, processos e técnicas que devem ser realizadas na organização”. Já Jiang et al. (2012) aprimoram o conceito e definem que “uma política de RH é um programa voltado para os funcionários que afeta as escolhas em relação às práticas de RH” (JIANG et al., 2012, p. 75). Os autores pontuam que, para cada política de RH, existe uma variedade de práticas implementáveis. Os autores citam um exemplo que diferencia política de prática de RH no subcampo da remuneração:

As empresas, a fim de implementar uma política de pagamento por desempenho, podem utilizar pagamento por mérito, sistemas de taxa de peça, ou planos de opções de ações. A escolha das práticas pode variar entre as organizações, mas é possível existir organizações com práticas de RH distintas e terem políticas semelhantes, desde que as práticas sejam consistentes com os objetivos de uma remuneração por desempenho (JIANG et al., 2012, p. 75).

Em relação às práticas de RH, Jiang et al. (2012) não apresentam uma definição conceitual para tal componente. Recorrendo a outros autores, verificou-se que “consistem em programas, processos e técnicas vigentes que de fato são operacionalizadas na unidade” (LEPAK; SHAW, 2008)

Combinando as abordagens relacionadas aos componentes da GRH de Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005), Lepak e Shaw (2008) e Jiang et al. (2012), entendemos que a GRH é composta por: estratégia, sistema, políticas e práticas (Figura 4).

**Figura 4 - Componentes da GERH**



Fonte: Adaptado de Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005) e Jiang et al. (2012)

Nota-se, a partir da Figura 4, que as estratégias de RH alimentam o sistema de RH, que, por sua vez, é composto por políticas e práticas.

A Gestão da Remuneração, como parte integrante da GERH, também é composta por: estratégias, sistema, políticas e práticas. Consideramos a comunicação como uma das práticas do sistema de remuneração. A maior ou menor transparência dessa prática é definida por orientação de políticas implícitas ou explícitas. Tais políticas, em uma abordagem contingencial são influenciadas por fatores determinantes do contexto externo, contexto interno, estratégia (do negócio, de RH e de remuneração) e capital humano.

Exploraremos com mais detalhes, no tópico a seguir, as teorias relacionadas à Gestão da Remuneração que serviram de referência para delimitar a abrangência da pesquisa.

## **2.2 GESTÃO DA REMUNERAÇÃO**

A gestão da remuneração configura-se como uma das subdisciplinas da gestão de RH (WRIGHT; MCMAHAN, 1992). Consiste em um conjunto de práticas que possui extrema relevância na gestão de pessoas por ser o elemento garantidor da relação empresa-empregado, “[..] está no centro de qualquer relação de troca de trabalho. É provavelmente a razão mais básica pela qual as pessoas concordam se tornarem empregadas” (BLOOM; MILKOVICH, 1996, p.23).

A remuneração configura-se como elemento decisivo na estratégia de gestão do capital humano ao afetar sensivelmente a qualidade e efetividade do capital humano (GUPTA; SHAW, 2014) e ao influenciar na atração e retenção de pessoas (LIN; KELLY; TRENBERTH, 2011), na motivação de comportamentos e atitudes dos profissionais (GUPTA; SHAWN, 2014) e no controle das pessoas (DULEBOHN; WERLING, 2007).

Armstrong e Murlis (2004) postulam que a gestão de recompensas está relacionada com a formulação e implantação de estratégias e políticas que visam recompensar as pessoas de forma justa, equitativa e consistente de acordo com os valores das pessoas para a organização. “Lida com a concepção, implementação e manutenção de processos e práticas de recompensas que

são voltadas para a melhoria da organização, equipe e desempenho individual” (ARMSTRONG; MURLIS, 2004, p. 3).

Para Armstrong e Murlis (2004) os objetivos da gestão de recompensas são:

- Criar processos de recompensas totais baseados em crenças sobre o que a organização valoriza e quer alcançar.
- Recompensar as pessoas pelo valor que elas criam.
- Alinhar as práticas de recompensas com objetivos do negócio e com valores dos funcionários.
- Transmitir a mensagem certa sobre o que é importante em termos de comportamentos e resultados esperados.
- Facilitar a atração e retenção de pessoas qualificadas e competentes.
- Ajudar no processo de motivação, comprometimento e engajamento das pessoas.
- Suportar o desenvolvimento de uma cultura de desempenho.
- Desenvolver uma relação de trabalho positiva.

Vale notar que Armstrong, assim como outros autores, utilizam a terminologia recompensas (em inglês, *rewards*) ao invés de remuneração (em inglês, *compensation*). Explicaremos essas diferenças de terminologias nos tópicos a seguir, bem como retrataremos as diferentes formas que a literatura classifica os tipos de remuneração. Na sequência abordaremos os componentes do sistema de remuneração que serviram de insumo para desenvolvermos o modelo teórico e o instrumento para medir transparência de comunicação. Por fim, discorreremos sobre a abordagem contingencial e os fatores determinantes na gestão da remuneração.

### **2.2.1 Classificação dos tipos de recompensas/ remuneração**

Bloom e Milkovich (1996) ressaltam que muitos pesquisadores definem remuneração como um conjunto de retornos pecuniários que a organização oferece aos funcionários, mas os autores defendem que essa é uma visão muito estreita, que remuneração deve ser definida de forma mais abrangente, como “um conjunto de retornos valorizados oferecido em troca de um grupo de contribuições dos profissionais” (BLOOM; MILKOVICH, 1996, p.26).

Na literatura brasileira, o uso do termo “recompensa” representa esse conceito de remuneração mais amplo. As recompensas podem ser financeiras e não financeiras. (HIPOLITO, 2004;

DUTRA; HIPOLITO, 2012). São diversos os tipos de recompensas não financeiras que podem ser proporcionados pelas organizações. Belcher (1947) faz menção a 170 categorias; já Bloom e Milkovich (1997), destacam as principais como sendo: condições de segurança, reconhecimento, crescimento pessoal e ambiente de trabalho, entre outros. Hipólito (2004), em seu estudo aprofundado sobre o tema, lista as recompensas não financeiras mais presentes na literatura (Quadro 1):

### **Quadro 1 - Recompensas não financeiras**

- Oportunidade de encontrar desafios, de continuamente realizar trabalhos melhores e de enfrentar uma certa variabilidade que exija mobilização de seus conhecimentos e habilidades.
- Oportunidades de promoção e desenvolvimento.
- Possibilidade de desenvolver o trabalho com autonomia, ou seja, o grau em que o trabalho proporciona liberdade e independência.
- Um trabalho com significado a partir da compreensão do todo (seu início, meio e fim), dos resultados dele decorrentes e da percepção de sua responsabilidade em relação a obtenção dos resultados.
- Status proveniente do cargo ou da organização.
- A obtenção de feedback seja ele dado por outros ou decorrente do próprio trabalho.
- Variáveis do contexto no qual o trabalho se desenvolve.

Fonte: Hipólito (2004)

Há autores, como Festing et al. (2012), que preferem utilizar a terminologia recompensas intrínsecas para se referir a recompensas não financeiras e recompensas extrínsecas para as financeiras.

Apesar da visão mais abrangente de recompensas utilizada pelos autores, o foco nessa pesquisa foi analisar o grau de transparência na comunicação apenas das recompensas financeiras ou recompensas extrínsecas. Portanto, nesse trabalho, nos apropriamos da visão mais estreita em que remuneração consiste nos retornos pecuniários que a organização oferece aos seus funcionários.

Essa decisão de restringir o foco de análise da pesquisa se deve ao fato do conceito de comunicação de remuneração estar muito insipiente na literatura e os poucos estudos existentes se pautarem no aspecto financeiro da remuneração. Como um dos objetivos desse trabalho é medir transparência da comunicação da remuneração, mantivemos o foco no aspecto mais concentrado da remuneração: lado pecuniário.

Além da separação entre financeiro e não financeiro, a literatura classifica de diferentes formas os tipos de recompensas. Dessler (1999) divide remuneração em função da forma como se apresenta para a pessoa: remuneração direta em forma de salários, comissões e bônus; remuneração indireta na forma de benefícios financeiros como seguros pagos pelo empregador e férias. O autor ressalta também que existem essencialmente dois meios de realizar pagamentos de remuneração: por tempo ou por desempenho. A maioria dos funcionários são pagos pelo tempo que exercem o trabalho, por exemplo, salário por dia ou salário por mês – os assalariados. “Por desempenho” seriam aqueles pagamentos diretamente associados a um montante de produção, conhecidos como incentivos financeiros ou remuneração variável, por exemplo: produção de peças, comissões de vendas, bônus etc.

Dutra e Hipólito (2012) classificam recompensas em recompensas não financeiras, remuneração fixa e remuneração variável, sendo que a parte fixa abrange salários e benefícios e a parte variável abarca participação acionária, participação em ganhos e lucros, bem como premiações e comissões. Já Festing et al. (2012) fazem uma classificação mais detalhista, considerando dentro do que o autor classifica como recompensa extrínseca: salário base, remuneração variável de curto prazo e longo prazo, benefícios, privilégios e outras recompensas não financeiras.

Optamos por classificar os tipos de remuneração em três elementos centrais: remuneração fixa (relacionada a salário base), remuneração variável e benefícios. No Quadro 2 abaixo fazemos um paralelo da nossa classificação e dos autores supracitados. Conforme mencionado anteriormente, a perspectiva mais ampla de recompensa que abarca o aspecto não financeiro não foi adotada nessa pesquisa.

**Quadro 2 - Tipos de remuneração abordados na literatura**

Classificação adotada pra pesquisa	Bloom e Milkovich (1997)	Dessler (1999)		Festing et al. (2012)		Dutra e Hipólito (2012)		
Não será adotada essa perspectiva	Retornos valorizados	---		Recompensas intrínsecas	Outras recompensas não financeiras	Recompensas não financeiras	Outros tipos de recompensas	Autonomia e liberdade para realização Oportunidade de desenvolvimento
Remuneração variável	Retornos pecuniários	Remuneração Direta	Pagamento por desempenho	Recompensas extrínsecas	Variável de longo prazo	Recompensas financeiras	Remuneração variável	Participação acionária
Remuneração fixa (salário base)			Pagamento por tempo		Variável de curto prazo			Participação em ganhos e lucros
Benefícios		Remuneração Indireta			Privilégios		Remuneração fixa	Benefícios
					Benefícios			

Fonte: Próprio autor

A classificação dos tipos de remuneração é utilizada para organizar os componentes do sistema de remuneração, conforme explicado a seguir.

### 2.2.2 Componentes da Gestão de Remuneração

Nesse tópico, o intuito é apresentar os referenciais encontrados na literatura que exploram os componentes da gestão da remuneração e especificar qual deles é contemplado no processo de desenvolvimento do instrumento de medida de TCSR.

#### 2.2.2.1 Estratégia de Remuneração

Para Armstrong e Murlis (2004) a estratégia de remuneração determina a direção em que as inovações e desenvolvimentos de remuneração devem caminhar para suportar a estratégia do negócio, como devem ser integrados, que prioridades devem ser estabelecidas para as iniciativas, o ritmo em que elas devem ser implementadas. Nota-se, portanto, que o ponto de partida da gestão de remuneração deve ser a estratégia do negócio (HENEMAN, 2011).

Gomez-Mejia e Welbourne (1988) oferecem grande contribuição para a literatura ao fazerem uma revisão teórica sobre estratégia de remuneração que, para os autores, consiste no “repertório de escolhas de remuneração disponível para a gestão, que podem sob certas condições ter um impacto no desempenho da organização e na eficácia do uso de seus recursos

humanos” (GOMEZ-MEJIA; WELBOURNE, 1988, p. 174). Ao todo, os autores organizam esse repertório de escolhas em 17 pontos de decisão, agrupados em três categorias: base de pagamento, questões de desenho e escopo administrativo (Quadro 3).

**Quadro 3 - Escolhas que envolvem a definição da estratégia de remuneração**

<b>Base para pagamento</b>	<b>Questões de desenho</b>	<b>Escopo administrativo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargo x habilidade</li> <li>• Ênfase na senioridade x desempenho</li> <li>• Avaliação individual x grupal</li> <li>• Orientação de curto prazo x longo prazo</li> <li>• Aversão x tomada de risco</li> <li>• Corporação x divisão</li> <li>• Equidade interna x externa</li> <li>• Ênfase hierárquica x igualitária</li> <li>• Medidas de desempenho quantitativa x qualitativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nível de pagamento x mercado</li> <li>• Remuneração fixa x variável</li> <li>• Bônus frequentes x ganho diferido</li> <li>• Crença em recompensas intrínsecas x extrínsecas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralizado x descentralizado</li> <li>• <b>Políticas de sigilo x comunicação aberta</b></li> <li>• Participação x não participação</li> <li>• Políticas burocráticas x flexíveis</li> </ul>

Fonte: Gomez-Mejia e Welbourne (1988)

Dentre as variáveis propostas por Gomez-Mejia e Welbourne (1988) que envolvem a estratégia de remuneração, podemos destacar no grupo “escopo administrativo” as decisões de uma gestão com políticas de sigilo em detrimento de uma comunicação aberta, foco deste estudo. Portanto, o grau de abertura ou de sigilo da gestão de remuneração consiste em umas das escolhas das empresas, que se concretizam em forma de políticas ou práticas. Neste sentido, podemos considerar a comunicação como uma das práticas da configuração de um sistema de remuneração, que é orientada por políticas. Transparência é uma qualificação dessa prática de comunicação, assim como o sigilo, sob uma ótica contrária. Neste trabalho pretende-se mensurar o grau de transparência a partir de um instrumento de medida.

Vale destacar que a prática da comunicação tem uma característica transversal aos componentes da gestão da remuneração, podendo se referir tanto à divulgação da estratégia, como ao sistema (composto por políticas e práticas) de remuneração. Apesar da visão mais abrangente dos componentes, o foco nessa pesquisa é a análise da transparência na comunicação apenas do sistema de remuneração. Não pretendemos, portanto, mensurar o grau de comunicação da estratégia de remuneração, busca-se apenas compreender as práticas do sistema de remuneração que são divulgadas pelas empresas. A razão para essa decisão é que a estratégia de remuneração está num nível de abstração maior (a estratégia influencia o sistema, conforme demonstramos na Figura 2), consiste em diretrizes, crenças e pressupostos que nem sempre são formalmente registrados, mas que se materializam em forma de políticas ou práticas. Por exemplo, a opção

da empresa em relação à ênfase hierárquica ou igualitária muitas vezes se materializa na definição da estrutura hierárquica da empresa e nas responsabilidades atribuídas às posições/cargos. Optamos, portanto, por dar foco na comunicação apenas do sistema de remuneração, por serem os aspectos mais concretos, passíveis de serem comunicados, excluindo a abordagem de estratégia de remuneração para mensurar a transparência da comunicação.

Para explorar os componentes do sistema de remuneração, a seguir discorreremos sobre as práticas envolvidas na parcela fixa, envolvendo o processo de concepção dos salários base. Na sequência exploraremos o sistema de remuneração variável e, por fim, os aspectos relacionados a benefícios.

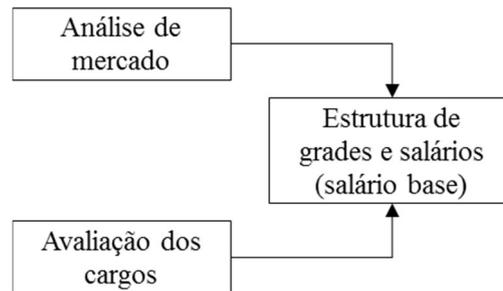
#### 2.2.2.2 Sistema de remuneração fixa (salário base)

Em relação à parcela fixa da remuneração, nos referimos essencialmente ao salário base pago aos funcionários, que representa também a posição dos profissionais na carreira dentro da organização. A remuneração fixa, segundo Dutra (2009), é o elemento que resulta em maior preocupação nas organizações, por constituir uma fonte de custos de operação e por afetar diretamente a competitividade das organizações. Além disso, o salário base serve de parâmetro para o estabelecimento dos demais itens de recompensa, como por exemplo, os bônus salariais que em sua maioria são referenciados por números de salários.

A estrutura do salário base – estrutura salarial - envolve o estabelecimento de faixas salariais com base em critérios centrados em dois pilares: equidade interna e equidade externa. A equidade interna diz respeito à adoção de critérios que diferenciam os profissionais e que transmitem percepção de equilíbrio e justiça. De maneira geral, esta percepção está associada à “utilização de parâmetros que, num olhar interno, traduzam a contribuição, agregação de valor ou a entrega da pessoa para a organização” (DUTRA; HIPÓLITO, 2012, p. 4). Assim, conforme as pessoas vão contribuindo e agregando valor para a empresa, naturalmente vão evoluindo na estrutura, por meio de movimentações salariais. Já o pilar da equidade externa está relacionado à “quão alinhada e competitiva está a remuneração praticada pela organização quando comparada ao mercado” (DUTRA; HIPÓLITO, 2012, p. 7).

Armstrong e Murlis (2014) discorrem sobre a relevância desses pilares de equidade interna e externa, apontando que a definição da estrutura de salário base advém de um processo de avaliação dos cargos e de uma análise de mercado, olhar interno e externo respectivamente (Figura 5).

**Figura 5 - Componentes do sistema de remuneração fixa (salário-base)**



Fonte: Armstrong e Murlis (2004)

Já Dessler (1999) utiliza uma abordagem mais detalhada, apontando que, na prática, o processo de estabelecimento das faixas salariais para garantir a equidade interna e externa envolve cinco passos:

- Condução de pesquisa salarial (para garantir equidade externa).
- Determinação do valor de cada cargo na organização através de uma avaliação de cargos (para garantir equidade interna).
- Agrupamento de cargos similares em níveis salariais (*grades*).
- Precificação de cada *grade* usando curvas salariais.
- Refinamento das taxas de salários.

Vale destacar que tanto Dessler (1999) como Armstrong e Murlis (2004) referenciam processo de avaliação de cargos para garantir a equidade interna. O propósito da avaliação de cargos é determinar o valor relativo de cada cargo, trata-se de uma avaliação formal e sistemática de comparação com base nos descritivos de atividades dos cargos (DESSLER, 1999). Esse método é conhecido como “modelo funcional”, que tem como referência central o cargo.

As organizações vêm se apropriando de outras metodologias para diferenciação das pessoas e definição das tabelas salariais. Esse modelo, considerado tradicional, era viável quando existia grande estabilidade do ambiente interno (HIPOLITO, 1997). Porém, na medida em que a complexidade das empresas aumenta e o ritmo de mudança e adaptação ao ambiente se torna

mais veloz, esse modelo passa a ser questionado. A abordagem tradicional utilizada na administração de salários tem perdido em muitas situações sua aplicabilidade e efetividade por não estar de acordo com a realidade da vida organizacional numa economia globalmente competitiva. Surge, como alternativa ou como parâmetro complementar ao modelo funcional, a possibilidade de modelos mais focados no indivíduo, que contam com a aplicação dos conceitos de níveis de complexidade, habilidades e competências para balizar decisões de carreira e remuneração fixa (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 1996; DUTRA; HIPOLITO, 2012).

Dutra e Hipólito (2012) descrevem os seguintes passos para conceber a estrutura salarial com base nos critérios de complexidade e competência:

- Estabelecimento dos principais eixos de carreira.
- Definição das competências em cada eixo de carreira.
- Estabelecimento dos degraus de complexidade para cada eixo de carreira, ou seja, os níveis de agregação da pessoa para a empresa que dão suporte aos diferentes patamares de salários.
- Caracterização das competências por nível de complexidade.
- Construção das faixas salariais por degrau de complexidade.
- Enquadramento das pessoas nos diferentes graus de complexidade.

Vale ressaltar que quando a análise de equidade interna é feita, independente do modelo (tradicional ou complexidade), paralelamente está se estabelecendo a estrutura de carreira da empresa. A diferença entre o modelo tradicional e o de complexidade é a referência utilizada para estruturar os horizontes de carreira. Um se concentra no referencial do cargo (atividades) sendo que a carreira ocorre como uma sucessão de posições; já outra se concentra no indivíduo (descrição de complexidade e competências), a carreira ocorre como uma evolução do profissional nos degraus de complexidade estabelecidos.

Os processos de carreira e remuneração fixa têm forte integração. Dutra (1996) oferece uma grande contribuição para academia, ao sistematizar como essas duas abordagens de carreira e remuneração se conversam (Figura 6).

**Figura 6 - Componentes da estrutura de carreira**

Fonte: Adaptado de Dutra (2006)

Nota-se, portanto, que a remuneração é parte integrante do sistema administração de carreira. No modelo tradicional as faixas salariais são estabelecidas para grupos de cargos que compõem um nível ou classe (*grade*). Já no modelo de complexidade e competência apresentado por Dutra e Hipólito, as faixas são definidas para um nível de complexidade, podendo de ter mais de uma faixa por nível.

Oliveira (2001) fez um levantamento das práticas de Gestão de Pessoas no Brasil e detectou que, apesar de ser muito discutida a remuneração por competências, as empresas ainda tendem a conservar o modelo funcional, que é apoiado nos sistemas de avaliação de cargos tradicionais. Por tal motivo, fazemos menção a cargos para desenvolver o modelo teórico e o instrumento para medir TCSR.

Em relação à equidade externa, Dessler (1999) aponta que realizar uma comparação favorável em relação ao mercado pode auxiliar a empresa a atrair e reter profissionais qualificados. Assim, a pesquisa salarial ocupa um papel central na precificação das faixas salariais, podendo se configurar formal ou informalmente. São exemplos de pesquisa informal consultas a empresas por telefone e informações disponíveis na internet. Em relação às pesquisas formais, podem ser realizadas por consultorias, associações profissionais ou agências de governo.

Para concluir, resumimos as principais práticas (passos) envolvidas no estabelecimento da remuneração fixa, que servirão como um insumo para desenvolvermos o instrumento de medida de TCSR. Houve preocupação e cuidado ao se definir as práticas de remuneração, para que pudessem ser aplicadas a diferentes contextos organizacionais.

- Análise dos salários de mercado, por meio de pesquisa salarial (formal e informal).
- Estabelecimento de critérios para definir os diferentes níveis de contribuição dos profissionais e posteriormente estabelecer as carreiras e a tabela salarial.
- Definição das faixas salariais (tabela salarial).
- Salários individuais pagos aos profissionais.

- Estabelecimento de critérios para movimentação na carreira e na tabela salarial.
- Aumentos oferecidos aos funcionários.

### 2.2.2.3 Sistema de remuneração variável

As grandes diferenças, segundo Dutra e Hipólito (2012), dos programas de remuneração variável (ou incentivos remuneratórios) quando comparados com a remuneração fixa são: (1) seus valores podem variar, e até deixar de existir, em função dos lucros e resultados da companhia e (2) são determinados, em geral, considerando metas e objetivos (indicadores de desempenho).

Tirole (2005) destaca que os incentivos por serem remuneração de risco e estarem associados a desempenho, são estabelecidos para os principais administradores para induzir a internalização dos valores do acionista. Para o autor, os incentivos os fazem sensíveis as perdas de ganhos/lucros e de valor das ações.

A remuneração variável não se restringe apenas aos principais administradores, pode abarcar todos os funcionários da empresa. As empresas buscam relacionar este tipo de remuneração aos objetivos e metas organizacionais, de forma que ela funcione como um estímulo para os profissionais buscarem resultados junto com a empresa (DUTRA, 2006). Assim, a remuneração tem um potencial de comunicar os objetivos pretendidos pela organização, vinculando o esforço do indivíduo às recompensas obtidas.

Vale pontuar, no entanto, que os ganhos da criação de programas de remuneração variável não são um consenso na literatura. Kohn (1993), por exemplo, critica o fato de passar uma ideia de manipulação ou punição quando ela não é distribuída, ou mesmo provocar disputas entre funcionários ou áreas da organização.

Dutra (2006) organiza os tipos de remuneração variável em quatro grupos:

- Participação em vendas: comissão sobre vendas de um produto ou serviço ou na forma de prêmios obtidos por resultados em campanhas de vendas.
- Participação nos resultados: ocorre em função do alcance de metas previamente negociadas entre a empresa e os trabalhadores.

- Participação nos lucros: destinação aos funcionários de uma fração do lucro obtido pela empresa.
- Participação acionária: distribuição de ações da empresa em função dos resultados obtidos em determinado período.

A parcela variável também pode ser organizada em incentivos de curto e de longo prazo (MANAS; GRAHAM, 2003). Os ciclos de curto prazo tendem a se relacionar ao ciclo anual ou fiscal, ao passo que os de longo prazo referem-se a ciclos maiores que dois anos (PLOTOW, 2006). Além disso, outra característica que diferencia incentivos de curto e de longo prazo refere-se aos resultados esperados com o uso desses programas. Nos incentivos de curto prazo, por exemplo, o foco é promover maior eficiência operacional, enquanto no longo prazo o objetivo é prezar pela imagem e valor da empresa, retenção do profissional (ADEMAR, 2014).

Dentre os de curto prazo, podemos destacar bonificação pela realização de metas e objetivos, comissionamento e premiação de vendas, programas de participação nos lucros ou resultados, dentre outros. Relacionados aos incentivos de longo prazo, podemos destacar a remuneração acionária e bônus diferido, geralmente destinados a executivos.

Tirole (2005) defende a coexistência dos incentivos de curto e longo prazo para executivos que, por terem propósitos diferentes e complementares, não são substitutos. Na visão do autor, os executivos têm que lidar com dilemas entre curto e longo prazo. Se não houver os dois tipos de incentivo, corre-se o risco do gestor pender apenas para um lado. Tendo as duas formas de incentivos, acredita-se que o executivo irá tomar decisões balanceadas entre curto e longo prazo.

Como essa pesquisa tem o objetivo desenvolver um modelo teórico para embasar a elaboração de um instrumento para medir transparência de remuneração, demos ênfase apenas aos incentivos de curto prazo. Essa decisão se justifica pelo fato de os programas de longo prazo terem dinâmicas mais complexas. Wood Jr. e Picarelli Filho (1996), por exemplo, destacam a participação acionária (tipo de incentivo de longo prazo) como um dos componentes mais complexos da remuneração estratégica. Além disso, esse tipo de incentivo não é predominante nas empresas brasileiras. Dutra e Hipólito (2012) pontuam que, comparando-se à prática de programas de participação acionária nos Estados Unidos, este tipo de incentivo tem tido

expansão limitada no Brasil. Os autores destacam como fatores que dificultam sua expansão no contexto brasileiro o menor grau de maturidade do mercado acionário comparado ao norte-americano e a cultura brasileira em que prevalece uma visão centrada em recompensas imediatas de curto prazo.

Para delimitar as práticas envolvidas no estabelecimento de programas de remuneração de curto prazo, utilizamos como referência os principais aspectos propostos por Dutra e Hipólito (2012) que a organização tem que definir:

- Público-alvo, ou seja, os profissionais elegíveis.
- A remuneração a ser atribuída no caso de obtenção dos ganhos e resultados.
- O processo de especificação das metas e quais medidas utilizar.
- O foco do programa: coletivo ou individual.

Consideramos como insumo para desenvolver o instrumento de medida apenas os três primeiros itens apontados pelos autores. Entendemos que o último aspecto retrata uma premissa do programa e não efetivamente uma ação prática; no caso, o foco individual ou coletivo é uma premissa que se concretiza no processo de definição das metas.

#### 2.2.2.4 Benefícios

Os benefícios são considerados uma forma de remuneração complementar, envolvem facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as organizações oferecem aos profissionais. Eles podem ser de natureza assistencial, como assistência médica, que pretende oferecer segurança e suporte ao profissional e sua família; de natureza recreativa, como as colônias de férias que visam proporcionar diversão e lazer; ou serviços como estacionamento, que pretendem dar facilidades aos indivíduos (DUTRA, 2009).

Wood e Picarelli Filho (1996) consideram esse elemento de grande relevância para as empresas por serem motivos de grandes despesas e terem um impacto importante na percepção do funcionário. Além disso, são um fator de diferenciação da empresa frente outras, sendo um elemento considerável de atração e retenção de talentos.

Como práticas para estabelecimento dos benefícios, consideramos lógica similar aos passos propostos por Dutra e Hipólito (2012) em relação aos incentivos de curto prazo:

- Especificação dos benefícios a serem oferecidos.
- Definição do público-alvo.

Para concluir, este tópico explorou os componentes da gestão da remuneração e especificou qual deles foi contemplado no desenvolvimento do instrumento de medida de transparência de comunicação. Vale destacar que optamos por abarcar apenas os aspectos relacionados ao sistema de remuneração, não incluindo nessa pesquisa a estratégia de RH. A seguir, no Quadro 4, são apresentadas as práticas que compõem um sistema de remuneração e que serão consideradas.

**Quadro 4 - Práticas de remuneração consideradas para o desenvolvimento do instrumento para medir TCSR**

<b>Tipos de remuneração</b>	<b>Práticas identificadas</b>	<b>Fonte</b>
Remuneração fixa	Análise dos salários de mercado, por meio de pesquisa salarial (formal e informal)	Armstrong e Murlis (2004); Dessler (1999); Dutra e Hipólito (2012)
	Estabelecimento de critérios para definir os diferentes níveis de contribuição dos profissionais e posteriormente estabelecer as carreiras e a tabela salarial	
	Definição das faixas salariais (tabela salarial)	
	Salários individuais pagos aos profissionais	
	Estabelecimento de critérios para movimentação na carreira e na tabela salarial	Dutra (1996)
	Aumentos oferecidos individualmente aos funcionários	
Remuneração variável de curto-prazo	Definição do público-alvo (profissionais elegíveis)	Dutra e Hipólito (2012)
	Especificação da remuneração a ser atribuída no caso de obtenção dos ganhos e resultados	
	Estabelecimento do processo de especificação das metas e quais medidas utilizar	
Benefícios	Especificação dos benefícios a serem oferecidos	Adaptação de Dutra e Hipólito (2012)
	Definição do público-alvo	

Fonte: Próprio autor

### 2.2.3 Abordagem contingencial em remuneração: análise de fatores determinantes

De forma similar aos estudiosos do campo de Gestão de Pessoas, que apontam para os anos 80 e 90 como um marco importante da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (ver item 2.1.2), Dulebohn e Werling (2007) também reconhecem esse período como um “divisor de águas” nos estudos da remuneração. Os autores denominam o intervalo de tempo de 1900 a 1990 como

“foco no mercado interno de trabalho”, no qual a alocação e preço do trabalho eram fortemente governados por conjuntos de regras e procedimentos administrativos internos. Este período é caracterizado pela contratação dos profissionais nos níveis iniciais da estrutura; relação de trabalho de longo prazo com os profissionais; evolução na carreira pela senioridade e pelo acúmulo de conhecimentos específicos da empresa, ou seja, uma evolução praticamente automática; forte empregabilidade interna dos profissionais por conta dos conhecimentos específicos da empresa e, em contrapartida, baixa empregabilidade externa dos funcionários, devido ao aprofundamento ao longo do tempo de apenas uma realidade organizacional.

Já no segundo período, em meados dos anos 80, o “mercado interno de trabalho começa a se desmanchar” (DULEBOHN; WERLING, 2007, p.8) e o mercado externo passa a exercer forte pressão e influência no contexto organizacional. Tal fato seu deu em virtude do processo de globalização, mudança da manufatura para serviços e economia baseada em informação e conhecimento, produção no exterior (DULEBOHN; WERLING, 2007), avanços tecnológicos, desenvolvimento maciço do conhecimento, rápidas mudanças do mercado (desregulamentação), aumento da competitividade internacional (GOODERHAM; NORDHAUG; RINGDAL, 1999). A partir de 1990, as organizações passaram por movimentos de demissão (*downsizing*), relações de trabalho menos estáveis; redução de níveis hierárquicos; contratação em todos os níveis de carreira; diferentes formas de contratação, como trabalho temporário e terceirização; diferenciação dos “*winner*” e “*losers*”, ou seja, aqueles que têm ou não os conhecimentos necessários para o negócio; trabalhadores mais expostos às exigências e competição do mercado de trabalho; estrutura salarial não baseada no cargo, mas no indivíduo; e, redução de benefícios de longo prazo.

O desafio nesse novo contexto é repensar o sistema de remuneração para se adequar as influências externas. Neste sentido, há um movimento de transformação do campo de estudo sobre remuneração, saindo de uma perspectiva micro orientada, burocrática, aplicada para disciplina e controle dos profissionais, por meio de ferramentas e técnicas e indo para um campo mais amplo, focado em conceitos como congruência, encaixe (*fit*), relação que envolve articulação próxima entre sistemas de remuneração e outras funções organizacionais, estratégias de unidades de negócios e estratégia geral (GOMEZ-MEJIA; WELBOURNE, 1988).

Nessa perspectiva de compreender a remuneração e adequação (*fit*) ao contexto em que a organização está inserida, acadêmicos vêm estudando os diversos fatores que influenciam ou

determinam os sistemas de remuneração das organizações. Festing et al. (2012), por exemplo, resumem em três principais grupos os fatores que explicam as variações nos desenhos dos sistemas de remuneração (Quadro 5).

**Quadro 5 - Fatores que influenciam as decisões de remuneração**

Níveis de análise	Fatores
Individual	Idade Ocupação do cargo Estado civil Educação
Organizacional	Estágio no ciclo de vida do produto Tamanho da firma Estrutura de propriedade Cultura organizacional Rentabilidade
Ambiental	Federação do empregador Sindicato Contrato social Política/ Cultura Taxas

Fonte: Festing et al. (2012)

Festing et al. (2012) defendem que o maior determinante de práticas de remuneração é o contexto nacional. Os autores apontam para três aspectos deste contexto que exercem forte influência nos sistemas de remuneração no contexto nacional (Figura7): (1) fatores institucionais legais que a organização é obrigada a seguir; (2) fatores culturais que exercem influência na organização; (3) fatores relacionados à estratégia do negócio que demandam alinhamento com o sistema de remuneração.

**Figura 7 - Fatores que influenciam os sistemas de remuneração**



Fonte: Festing et al. (2012)

Já Werner e Ward (2004) propõem outra forma de organizar os diversos fatores que influenciam as decisões do sistema de remuneração, totalizando cinco categorias: (1) determinantes do

contexto; (2) da firma; (3) da posição (*job*); (4) de gênero e raça; (5) outros determinantes individuais.

Nota-se, portanto, uma variedade de fatores que determinam o desenho dos sistemas de remuneração que modo a atender às particularidades da organização e auxiliar na consecução de seus objetivos e estratégias, refletindo, portanto, o forte embasamento na abordagem contingencial. Vale pontuar que no capítulo anterior abordamos os fatores contingenciais da GERH e adotamos como referência os determinantes apontados por Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005). São eles: contexto externo, contexto interno, estratégia do negócio e capital humano. Nota-se que essa classificação possui bastante aderência em relação à literatura contingencial de remuneração (Quadro 6).

**Quadro 6 - Fatores que influenciam as decisões de remuneração**

Literatura de GERH	Literatura de Gestão da Remuneração		
Martín-Alcázar et al (2005)	Werner e Ward (2004)	Festing et al. (2012)	
Contexto externo	Determinante do contexto	Institucionais Culturais	Ambiente
Contexto interno	Firma	Estratégico	Organizacional
Estratégia			
Capital Humano	Posição ( <i>job</i> )	--	Individual
	Gênero e raça		
	Outros determinantes individuais		

Fonte: Próprio autor

Tendo em vista que o processo de comunicação é parte integrante do sistema de remuneração, entendemos que, da mesma forma, existe forte embasamento na perspectiva contingencial nesse processo. Essa percepção está alinhada com as afirmações de Colella et al. (2007) de que não existe resposta pronta para se determinar quando a transparência é vantajosa ou não para as organizações.

Pelo fato de termos encontrado poucos estudos que abordam os fatores que contribuem para a decisão das empresas por adotar práticas mais ou menos transparentes, o referencial dos fatores determinantes da remuneração e de gestão de pessoas oferece um importante suporte conceitual para pesquisa. Adotamos como referência central a classificação de contingências (fatores determinantes) proposta por Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005). Os

detalhes sobre os estudos encontrados que abordam os fatores determinantes da TCSR serão apresentados no próximo tópico.

### **2.3 FATORES DETERMINANTES DA TCSR**

Nesse tópico o objetivo é esboçar conceitualmente possíveis fatores determinantes da TCSR, já que são muito raros os artigos que tratam o assunto de forma empírica. Para discorrer sobre tais fatores, utilizamos como referência a classificação de contingências (fatores determinantes) proposta por Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005): contexto externo, contexto interno, estratégia e capital humano.

Em relação ao contexto externo, Colella et al. (2007) versam sobre o aspecto cultural do país e defendem que é um fator que pode influenciar a percepção de vantagens e desvantagens de um sistema de remuneração sigiloso. Os autores pontuam que em realidades orientais com cultura mais coletivista, o sigilo pode ser bem visto, por ser um modelo que explicita as diferenciações entre pessoas. Neste sentido, o contrário ocorre numa cultura mais individualista: o sigilo pode ser mal visto porque não reforça as diferenças de valor e reconhecimento das pessoas para a organização.

Outro aspecto que influencia a transparência na comunicação do sistema de remuneração se refere à legislação do país. No caso do setor público no Brasil, por conta da Lei Complementar 131, de 27 de maio de 2009, as organizações foram obrigadas a divulgar os salários nominais dos servidores e funcionários para toda a sociedade pela *internet*.

Já voltado para ambiente interno, Lawler (1981) afirma que só faz sentido para uma empresa ser transparente, se houver uma cultura favorável para isso, não se encaixando, por exemplo, em uma empresa com cultura mais autoritária. A Corporação AES é um exemplo da convergência entre cultura e transparência. A empresa sediada em Virginia, nos EUA, não só divulga individualmente os salários de seus funcionários, como também permite, em uma de suas plantas, que profissionais recém contratados definam seus salários, desde que apresentem a proposta para seu chefe e seus colegas de trabalho (CASE, 2001). Nota-se que uma cultura participativa tem forte alinhamento com cultura de maior transparência. Caudron (1993), por exemplo, sinaliza que a abertura nos sistemas de remuneração é essencial para que os

funcionários realmente se tornem parceiros do negócio. Para atrair colaboradores externos e manter os talentos, as empresas têm de compartilhar autoridade e poder com os seus empregados. Para fazer isso, as empresas têm de fornecer mais informações sobre a forma como a empresa é gerida, o que inclui informações sobre como remuneração é determinada (Caudron, 1993).

Colella et al., 2007 sinalizam que a ideia de sigilo salarial é muitas vezes reflexo da cultura de gestão paternalista, na qual a empresa trata os profissionais como baixa autonomia e infantilização, argumentando que é melhor para todos não saber sobre a remuneração dos demais profissionais.

Quanto à estratégia, Gomez-Mejia e Welbourne (1988) defendem que a opção de se ter um sistema mais transparente, pode estar mais atrelada a uma determinada estratégia de remuneração, que reflete uma configuração de escolhas relacionadas às práticas de remuneração. Os autores denominam tal estratégia “orgânica”, a qual enfatiza a tomada de risco, flexibilidade, fortes normas de pagamento por desempenho, decisões descentralizadas, participação dos profissionais no estabelecimento objetivos e orientação para longo prazo. No outro extremo, com decisões opostas, os autores denominaram a estratégia mecanicista, conforme apresentado no Quadro 7.

**Quadro 7 - Tipos de estratégia de remuneração**

<b>Estratégia de remuneração orgânica</b>	<b>Estratégia de remuneração mecanicista</b>
<p><b>Base para pagamento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidade</li> <li>• Ênfase no desempenho</li> <li>• Avaliação grupal</li> <li>• Orientação para longo prazo</li> <li>• Tomador de risco</li> <li>• Desempenho da divisão</li> <li>• Equidade externa maior do que interna</li> <li>• Ênfase hierárquica x igualitária</li> <li>• Medidas de desempenho qualitativas</li> </ul> <p><b>Questões de desenho</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nível de pagamento abaixo mercado</li> <li>• Remuneração variável maior que fixa</li> <li>• Ganho diferido</li> <li>• Confiança em recompensas extrínsecas</li> </ul> <p><b>Escopo administrativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descentralizado</li> <li>• <u>COMUNICAÇÃO ABERTA</u></li> <li>• Participação</li> <li>• Políticas flexíveis</li> </ul>	<p><b>Base para pagamento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargo</li> <li>• Ênfase na senioridade</li> <li>• Avaliação individual x grupal</li> <li>• Orientação para curto prazo x longo prazo</li> <li>• Aversão a risco</li> <li>• Desempenho corporativo e da divisão</li> <li>• Equidade interna maior do que externa</li> <li>• Ênfase hierárquica x igualitária</li> <li>• Medidas de desempenho quantitativas</li> </ul> <p><b>Questões de desenho</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nível de pagamento acima mercado</li> <li>• Remuneração fixa maior que variável</li> <li>• Bônus frequentes</li> <li>• Confiança em recompensas intrínsecas</li> </ul> <p><b>Escopo administrativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralizado</li> <li>• <u>POLÍTICAS DE SIGILO</u></li> <li>• Não participação</li> <li>• Políticas burocráticas</li> </ul>

Fonte: Gomez-Mejia e Welbourne (1988)

Os autores também defendem a relação entre a estratégia de remuneração e a de negócio. A estratégia de remuneração orgânica, por exemplo, está relacionada a empresas que estão em fase de crescimento dinâmico por aquisição e atuam com produto único. Já a estratégia de remuneração mecanicista está associada a organizações maduras, em fase de manutenção do *market share* e em expansão na sua área de expertise.

Vale destacar que Gomez-Mejia e Welbourne (1988) construíram o modelo supracitado com base na revisão da literatura. Já em 1990, Balkin e Gomez-Mejia (1990), fazem um estudo empírico buscando examinar o impacto das estratégias organizacionais nas estratégias de remuneração. Ao final, os autores apresentam um quadro com o perfil mais eficiente das estratégias de remuneração nas estratégias da corporação e da unidade de negócio (Quadro 8).

**Quadro 8 - Estratégias de remuneração mais efetivas**

Estratégia de negócio →	Estratégia corporativa		Estratégia da Unidade de Negócio	
	Único produto	Produtos relacionados	Crescimento	Manutenção
Estratégia de remuneração →  Desenho do pacote de remuneração  Posicionamento de mercado  Políticas de remuneração	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivos</li> <li>• Abaixo do mercado</li> <li>• Compartilhamento de risco</li> <li>• Flexibilidade</li> <li>• <b>Sistema aberto de remuneração</b></li> <li>• Pagamento por desempenho</li> <li>• Pagamento descentralizado</li> <li>• Pagamento igualitário</li> <li>• Participação dos profissionais</li> <li>• Pagamento baseado em habilidade</li> <li>• Orientação para longo prazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salário e benefícios</li> <li>• Acima do mercado</li> <li>• Pagamento garantido</li> <li>• Consistência interna</li> <li>• <b>Sigilo salarial</b></li> <li>• Senioridade</li> <li>• Centralização do pagamento</li> <li>• Pagamento hierárquico</li> <li>• Pouca participação dos funcionários</li> <li>• Pagamento baseado no cargo</li> <li>• Orientação para curto prazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivos</li> <li>• Abaixo do mercado</li> <li>• Compartilhamento de risco</li> <li>• Orientação externa</li> <li>• <b>Sistema aberto de remuneração</b></li> <li>• Pagamento por desempenho</li> <li>• Pagamento descentralizado</li> <li>• Pagamento igualitário</li> <li>• Participação dos profissionais</li> <li>• Pagamento baseado em habilidade</li> <li>• Orientação para longo prazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salário e benefícios</li> <li>• Acima do mercado</li> <li>• Pagamento garantido</li> <li>• Orientação interna</li> <li>• <b>Sigilo salarial</b></li> <li>• Senioridade</li> <li>• Centralização do pagamento</li> <li>• Pagamento hierárquico</li> <li>• Pouca participação dos funcionários</li> <li>• Pagamento baseado no cargo</li> <li>• Orientação para curto prazo</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Balkin e Gomez-Mejia (1990)

Nota-se, portanto, que os autores Balkin e Gomez-Mejia (1990) evidenciam de forma empírica o que Gomez-Mejia e Welbourne (1988) tentaram sugerir conceitualmente: que a opção de se ter um sistema mais transparente está mais atrelada a uma determinada configuração de práticas de remuneração. Porém, diferentemente de Gomez-Mejia e Welbourne (1988), Balkin e

Gomez-Mejia (1990), não têm a pretensão de sugerir e batizar dois modelos de estratégia de remuneração.

Sob a óptica do capital humano, Colella et al. (2007) fazem algumas proposições, numa abordagem mais teórica e sugestiva, sobre os tipos de profissionais que se beneficiariam com a transparência. Neste sentido, os autores defendem que profissionais com maior tempo de casa, detentores de conhecimentos específicos da empresa, com baixa empregabilidade externa poderiam se beneficiar da transparência, já que teriam mais dificuldades em fazer comparações salariais no mercado. Os autores propõem também, relacionar a natureza quali ou quantitativa da avaliação dos profissionais e a transparência dos salários. Neste caso, empresas que utilizam métricas mais qualitativas estão mais suscetíveis a interpretações imprecisas e questionamentos quanto aos critérios estabelecidos para aumentos salariais. Assim, nestes casos, a empresa se beneficiaria do sigilo salarial.

A partir desse levantamento da literatura identificamos, ao todo, sete possíveis fatores determinantes da TCSR: cultura do país, legislação, cultura de gestão, estratégica do negócio, configuração das práticas de remuneração (estratégia de remuneração), capital humano e natureza (qualitativa ou quantitativa) da avaliação dos profissionais.

Como são escassos os estudos que exploram os fatores determinantes da TCSR, realizamos uma análise complementar dos efeitos da TCSR para ampliar a visão sobre o tema.

## **2.4 EFEITOS DA TCSR**

Colella et al. (2007) apontam que a visão negativa dos efeitos do sigilo de informações sobre salários prevalece na maior parte da literatura, porém na prática poucas empresas abrem seus sistemas de remuneração. Pesquisas com empresários (BALKIN; GOMEZ-MEJIA, 1985) e manchetes do New York Times (WALSH, 2000) e Money (PAPPU, 2011) indicam que o sigilo prevalece em muitas organizações. No Brasil, a realidade não é diferente, a pesquisa que identifica “As Melhores Empresas para Você Trabalhar”, realizada anualmente pelo Programa de Estudos em Gestão de Pessoas da Fundação Instituto de Administração [PROGEP-FIA] e publicada pela Editora Abril, aponta que apenas 7% das empresas divulgam integralmente a

tabela salarial para o corpo de funcionários administrativo e técnicos e 5% para público operacional (PROGEP, 2015).

Buscando compreender possíveis razões para este fenômeno, apresentamos a seguir os efeitos da TCSR explicitados pela literatura, que podem ser interpretados como vantagens ou desvantagens. Para abordar os efeitos da TCSR, utilizamos como referência a classificação dos tipos de efeitos proposta por Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey: efeito individual, organizacional e social.

#### Efeito social:

Partindo de uma visão econômica, a transparência das práticas de remuneração contribui para tornar o mercado de trabalho mais eficiente. A falta de informação sobre salários torna mais difícil para as pessoas a busca por empregos que potencializem seu melhor valor de mercado, diminuindo a mobilidade no mercado de trabalho. As empresas acabam se beneficiando disso, pois com menor mobilidade, elas têm menos custos com recrutamento e seleção e contratação e treinamentos de novos (COLELLA et al., 2007; DANZINGER; KATZ, 1997; SIM, 2001).

#### Efeito organizacional:

A forma como as organizações comunicam seus sistemas de remuneração impactam diretamente na relação entre empresa-funcionário e na relação funcionário-funcionário. Maior transparência permite maior comparação entre a remuneração dos profissionais com os seus colegas de trabalho, como também maior comparação com o mercado externo. Por consequência, a comunicação de remuneração afeta questões importantes das relações de trabalho. Identificamos na literatura sete grandes efeitos:

1. Satisfação dos profissionais em relação ao trabalho e à remuneração (LAWLER, 1992; DAY, 2007).
2. Percepção de justiça organizacional - processual, distributiva, interpessoal, informação (DAY, 2011).
3. Comprometimento e retenção (MULVEY et al., 2002; DAY, 2012).
4. Percepção de instrumentalidade - clarificação da relação entre recompensas e mérito/performance (BAMBERGER; BELOGOLOVSKY, 2010; CHARNESS; KUHN, 2007; FUTRELL; JENKINS, 1978).

5. Motivação e performance (HARTMANN; SLAPNICAR, 2012; NOSENZO, 2013).
6. Percepção de confiança organizacional (CHO; POISTER, 2013).
7. Desempenho e clima organizacional (TREMBLAY; CHENEVERT, 2008).

A seguir explicamos com mais detalhes alguns desses efeitos.

Lawler (1967), em sua pesquisa seminal, defende a relação entre sigilo salarial e insatisfação em relação aos salários. O autor evidencia que gestores tendem a superestimar salários de profissionais de seu nível para baixo e subestimar os salários dos níveis superiores, ou seja, os gestores tendem a realizar comparações menos favoráveis que sua realidade, trazendo insatisfação em relação aos salários. Lawler (1976) defende que, se as pessoas recebessem informações sobre o sistema de remuneração, não iriam fazer comparações com base em informações imprecisas.

Milkovich e Anderson (1972) contra argumentam os estudos de Lawler e evidenciam que a comunicação parece ter contribuído pouco para eliminar imprecisão na estimativa de salários. Os autores refazem o estudo de Lawler numa organização que disponibiliza mais informações salariais aos funcionários, todavia, as comparações imprecisas continuam.

Mahoney e Weitzel (1978) confirmam as comparações imprecisas de salários por parte dos gestores, mesmo em sistemas mais abertos, e não acham suporte para o argumento de Lawler de que maior comunicação de informações de remuneração contribui para aumentar a satisfação dos salários.

Já Treuren e Frankish (2014) defendem, com base no seu estudo, que as organizações podem ser capazes de melhorar a satisfação do pagamento de seus funcionários e reduzir a intenção de saídas dos mesmos simplesmente melhorando suas abordagens de comunicação de remuneração. Os autores examinaram o impacto da compreensão do empregado acerca dos componentes do sistema de remuneração na satisfação salarial e nas intenções de saída. Todavia, o estudo de Treuren e Frankish (2014) é focado em classes profissionais mal remuneradas. A pesquisa abordou profissionais que trabalham com serviços domiciliares para cuidado de pessoas enfermas. Ao final, os autores evidenciam que a compreensão dos mecanismos de remuneração teve um impacto indireto (através da satisfação do pagamento) na intenção de saída do empregado.

Day (2011), por outro lado, postula que as relações entre comunicação de remuneração e satisfação de remuneração só existem porque percepções de justiça mediam essas relações. Os resultados de sua pesquisa apontam que a comunicação de remuneração prediz não só satisfação de pagamento, mas também a percepção de justiça organizacional. Por sua vez, a mediação de justiça é fundamental para aumentar a satisfação com a remuneração. Desta forma, Day (2011) alerta que as organizações devem cuidadosamente projetar e implementar a comunicação de programas de pagamento.

Em 2012, a mesma autora realiza outra pesquisa empírica e, desta vez, destaca o papel da equidade de remuneração como mediadora da relação comunicação-comprometimento e comunicação-satisfação em relação a salários. O estudo evidencia que a comunicação em relação a como os salários são determinados é positivamente associada com comprometimento organizacional afetivo e três dimensões de satisfação salarial, e que a maioria desses relacionamentos são total ou parcialmente mediada pela equidade de remuneração (DAY, 2012).

Além disso, Day (2012) estuda as políticas de sigilo que proíbem ou desencorajam os funcionários de discutirem entre si assuntos sobre os salários individuais. Estudo evidenciou que esse tipo de política, quando escrita, prevê negativamente a satisfação sobre administração salarial e esta relação também é mediada pela igualdade de remuneração. Por fim, constatou-se que nem as políticas de sigilo escritas nem as não escritas estão relacionadas a quanto os respondentes discutem salários dentro da empresa, evidenciando, portanto, a ineficácia dessas políticas.

Sob o aspecto da instrumentalidade, a transparência dos sistemas de remuneração auxilia na clarificação da relação entre mérito e recompensas. Um estudo de Beer e Gery (LAWLER, 1981) mostra que empregados que tem informações precisas sobre remuneração na sua empresa são mais favoráveis à ideia do pagamento por mérito do que aqueles que detêm pouca informação. Entende-se que os empregados estarão mais dispostos a aceitar o risco do sistema de mérito se tiverem evidência clara de que a organização pode ser confiável para distribuir salários de forma justa. Com a prática do sigilo salarial, torna-se difícil estabelecer esta relação de confiança (LAWLER, 1981).

Futrell e Jenkins (1978) realizam um experimento com o grupo de controle "antes e depois" da abertura do sistema de remuneração numa organização. O trabalho evidencia que a quantidade de informações divulgadas sobre remuneração teve um grande impacto positivo sobre o desempenho dos vendedores e satisfação no trabalho.

Nosenzo (2013) introduz, na relação de transparência da remuneração e performance, a questão da equidade e justiça. O autor evidencia que a divulgação da remuneração pode ser prejudicial, se os funcionários são tratados de forma desigual.

Já Charness e Kuhn (2007), em contrapartida, questionam o papel da percepção de justiça/equidade na relação entre transparência de remuneração e esforço (motivação) ao demonstrar que os profissionais se esforçam mais no trabalho quando há transparência nas informações referente à sua remuneração e não à remuneração de outros profissionais.

Também há estudos que questionam o papel da transparência na comunicação de remuneração como reforço da relação entre mérito e recompensas. Leventhal, Sanford e Michaels (1972) mostram que, em caso de sistemas de remuneração mais abertos (divulgação de salários), os gestores tendem a ser mais complacentes ao recompensar profissionais que tiveram pior performance do que seriam se o sistema fosse fechado, como um meio de evitar eventuais conflitos.

Em relação à questão de conflitos, Lawler (1981) aponta que práticas mais sigilosas de pagamento oferecem aos gestores de remuneração maior liberdade na administração salarial, uma vez que eles não se encontram obrigados a explicar suas ações. Isso faz tal prática ser mais confortável, pois se torna mais difícil para um subordinado confrontá-los em casos de iniquidade percebida. Assim, o subordinado desconhecendo quanto os outros profissionais ganham, dificilmente poderá fazer comparações e reclamações. Tal fato reforça a afirmativa de Lawler (1981) e Colella et al. (2007) de que um sistema mais sigiloso permite que as inconsistências não fiquem evidentes.

Para finalizar os efeitos organizacionais, identificamos uma pesquisa que relaciona a transparência ao desempenho da empresa e ao clima organizacional. Nesta pesquisa, Tremblay e Chenevert (2008) realizam um estudo empírico buscando examinar o papel da tecnologia intensiva nas escolhas de políticas de remuneração e a influência dessas políticas no

desempenho das organizações e dos recursos humanos. Uma parte do estudo apontou que uma política salarial transparente não apresentou associação a melhores resultados em empresas intensivas em tecnologia. Os resultados revelam que uma política salarial aberta tem um efeito principal negativo no desempenho da empresa do mercado, mas por outro lado tem uma influência positiva no clima de trabalho.

#### Efeito individual:

A transparência na comunicação da remuneração impacta a privacidade das pessoas. Privacidade é um valor social e cultural das sociedades modernas. Pesquisas apontam que as pessoas não querem transparência total dos salários (COLELLA et al., 2007). Por exemplo, Schuster e Colletti (1973) realizaram um estudo que investigou as características dos indivíduos que querem que os salários sejam mantidos em segredo e aqueles que não querem. Os resultados indicam que os profissionais com melhor desempenho querem o salário mantido em segredo mais do que os de desempenho fraco. Os autores, neste sentido, recomendam cautela das empresas ao pensarem em abrir informações de salários dos funcionários.

Concluindo, percebe-se que existem diferentes visões acerca dos efeitos da transparência da remuneração, porém é possível notar uma inclinação na literatura em favor da transparência. Essa percepção está condizente com as argumentações de Colella et al. (2007) de que prevalece na academia uma visão negativa sobre o sigilo salarial. Os autores defendem inclusive a existência de discrepância entre o que a academia defende e as práticas das empresas e postulam que a intenção de uma organização se tornar mais transparente irá depender de uma série de fatores, se aproximando, portanto, de uma abordagem contingencial sobre o tema.

## **2.5 CONSOLIDAÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO**

Para concluir este capítulo de Referencial Teórico, sistematizamos todo o conteúdo apresentado e ao final elaboramos um quadro com a estrutura conceitual que ofereceu suporte para o desenvolvimento dessa dissertação, mostrando de forma sistêmica o enquadramento do tema de pesquisa nas teorias de GERH e gestão de remuneração, bem como as ligações entre a teoria existente e os objetivos que se pretende cumprir neste trabalho.

Primeiramente em relação às teorias sobre GERH, pudemos enquadrar nosso trabalho nas diferentes lentes utilizadas para compreender a gestão de RH. Dos enfoques propostos por Legge (2005) essa pesquisa se encaixa na visão descritiva funcional. Em relação às perspectivas da GERH, nos aproximamos da abordagem contingencial, que defende que as práticas de RH para serem efetivas dependem do contexto em que a organização está inserida. Neste sentido, o presente trabalho pretende contribuir para o entendimento das contingências que levam as empresas a serem mais ou menos transparentes em relação aos seus sistemas de remuneração (objetivo 2). Não há interesse, nessa pesquisa, em avançar na reflexão sobre os efeitos da transparência de remuneração nos indivíduos e no contexto organizacional.

Adicionalmente, a partir do referencial teórico, foi possível compreender melhor os componentes da GRH e verificar que consistem em um conjunto dinâmico de práticas, políticas e estratégias, que estão organizados em subcampos, dentre eles a Remuneração. Consideramos que a comunicação é uma prática de remuneração, orientada por políticas e estratégias. A transparência é uma qualidade dessa prática de comunicação e pretende-se, nesse estudo mensurá-la, a partir de um instrumento de medida (objetivo 1).

Vale destacar que a prática da comunicação tem uma característica transversal aos componentes da gestão da remuneração, podendo se referir tanto à divulgação da estratégia, como ao sistema (composto por políticas e práticas) de remuneração. O foco nessa pesquisa é a análise da transparência das práticas de comunicação apenas do sistema de remuneração. Não pretendemos, portanto, mensurar o grau de transparência da comunicação da estratégia de remuneração.

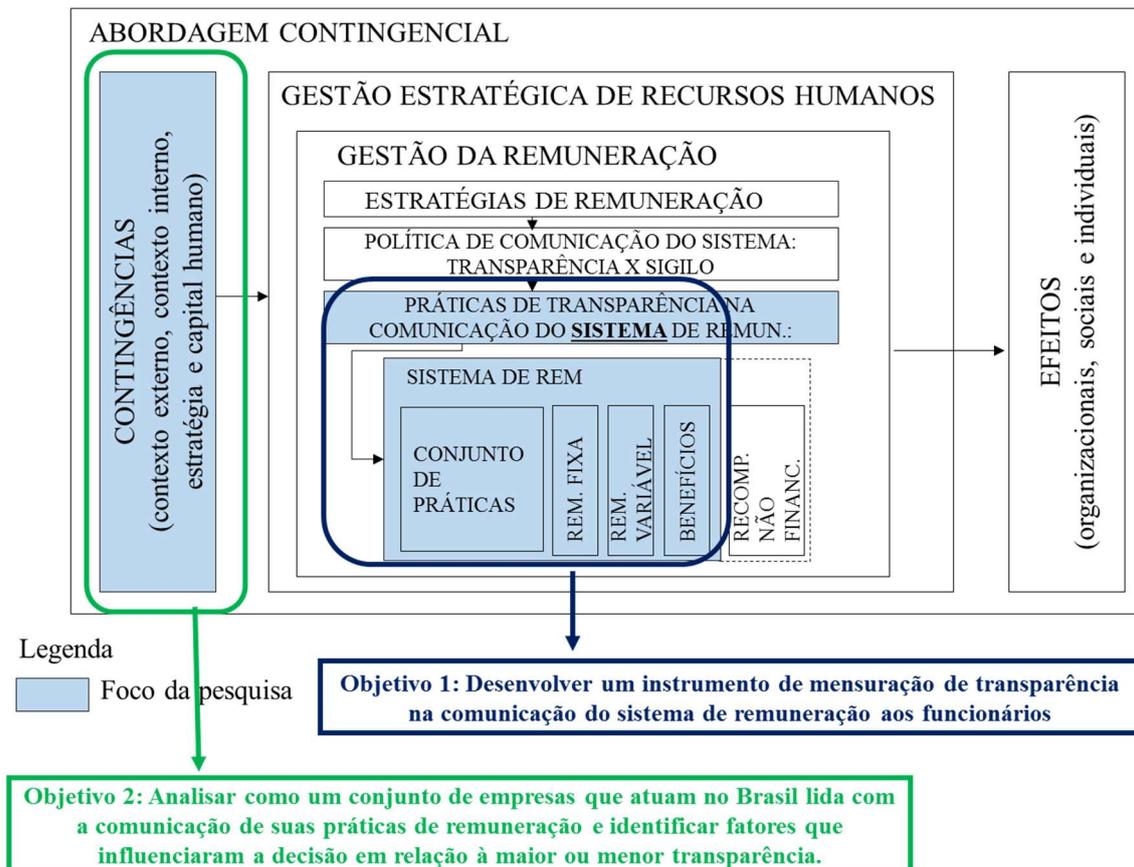
Em se tratando das teorias sobre gestão de remuneração, pudemos delimitar a abrangência do estudo para embasar as etapas de construção do instrumento de medida da TCSR. Das diferentes formas de classificar os tipos de remuneração e recompensas, optamos por adotar como parâmetro as categorias remuneração fixa (relacionada a salário base), remuneração variável e benefícios; a perspectiva mais ampla de recompensa - que abarca o aspecto não financeiro - não foi contemplada para efeitos operacionais nessa pesquisa. Adicionalmente, a partir do referencial teórico sobre gestão da remuneração, pudemos delimitar um arcabouço de práticas de remuneração a ser considerado para o desenvolvimento do instrumento de medida de TCSR.

Por fim, foi possível discorrer sobre a abordagem contingencial no campo de estudo da remuneração, pontuando diferentes formas que a literatura utiliza para organizar os diversos fatores que influenciam as decisões em relação ao sistema de remuneração. Em relação à abordagem contingencial sobre TCSR, verificou-se que a literatura carece de reflexões estruturadas sobre o tema. A partir dos poucos estudos, foram identificados sete possíveis fatores determinantes da TCSR: cultura do país, legislação, cultura de gestão, estratégica do negócio, configuração das práticas de remuneração (estratégia de remuneração), capital humano e natureza (qualitativa ou quantitativa) da avaliação dos profissionais.

Por fim, o referencial teórico abordou os efeitos da TCSR cuja literatura encontrada, diferentemente dos fatores determinantes, encontra-se num estágio mais avançado. Percebemos que a forma como as organizações comunicam seus sistemas de remuneração impacta diretamente as organizações, a sociedade e os indivíduos. Maior transparência permite maior comparação entre a remuneração dos profissionais com os seus colegas de trabalho, como também maior comparação com o mercado externo. Por consequência, a comunicação de remuneração afeta questões importantes das relações de trabalho. Identificamos na literatura sete grandes efeitos organizacionais: satisfação dos profissionais em relação ao trabalho e à remuneração; percepção de justiça organizacional; comprometimento e retenção; percepção de instrumentalidade - clarificação da relação entre recompensas e mérito/performance; motivação e performance; percepção de confiança organizacional; desempenho e clima organizacional.

A figura a seguir ilustra de forma resumida e sistêmica a estrutura conceitual que enquadra esta pesquisa nas teorias sobre GERH e sobre gestão da remuneração, mostrando as ligações entre a teoria existente e os objetivos que se pretende cumprir neste trabalho.

**Figura 8 - Estrutura conceitual**



Fonte: Próprio autor

O próximo capítulo descreve a abordagem metodológica a ser empreendida nessa dissertação.

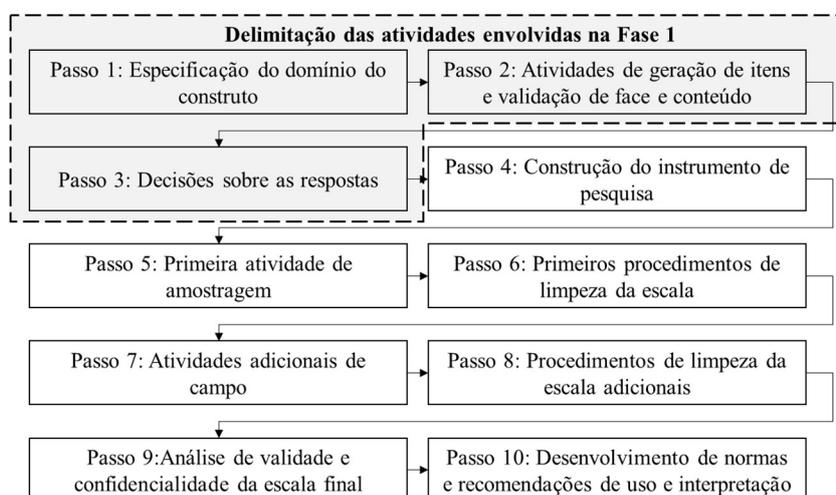
### 3 METODOLOGIA

Face aos objetivos deste estudo foram definidas três etapas metodológicas distintas. A primeira consiste na realização de uma análise sistemática da literatura acerca do tema “transparência na comunicação do sistema de remuneração aos funcionários” (TCSR). A segunda etapa envolve o desenvolvimento do instrumento de medição da TCSR com base nos achados da revisão da literatura. Já a terceira e última etapa busca analisar como um conjunto de empresas no Brasil lida com a questão da comunicação do sistema de remuneração e identificar fatores que influenciaram a decisão em relação à maior ou menor transparência.

Vale destacar que, para nortear o processo de construção do instrumento de medida, utilizamos os passos de desenvolvimento de escalas propostos por Costa (2011). O autor propõe, ao todo,

dez passos, apresentados na Figura 9. Em virtude da grande amplitude de atividades abarcadas nesses passos e das limitações quanto ao tempo e recursos disponíveis para esta dissertação, foram concluídos os primeiros três passos recomendados pelo autor. Eles compreendem à especificação do construto TCSR, à construção do instrumento de medida, à validação de conteúdo e de face por meio de análises qualitativas e às decisões sobre as respostas. Portanto, vale ressaltar que o instrumento não foi aplicado, tampouco foram realizadas atividades de validação estatística e análise de confiabilidade. A finalização dos passos 4 ao 7 deverá ser objeto de estudos futuros.

**Figura 9 - Dez passos para desenvolvimento de escala**



Fonte: Costa (2011)

Optou-se por restringir a pesquisa às fases iniciais da proposta metodológica primeiramente, porque o tema de TCSR carece de definições mais estruturadas, tanto em relação ao construto como em relação à sua medição. A literatura reconhece que o tema é abordado de forma heterogênea e dispersa. Assim, considerou-se prudente realizar, além de uma profunda revisão sistemática da literatura, uma etapa qualitativa de consulta e refinamento com especialistas. Além disso, em relação ao processo de validação, esse recorte de pesquisa abrange o único tipo realmente indispensável num processo de desenvolvimento de escala: validação de conteúdo e de face (ROSSITER, 2002). Costa (2001) inclusive pontua que, apesar da sua relevância, esse tipo de validação tem sido negligenciado nos estudos de formulação de escalas (COSTA, 2011).

Este capítulo apresenta a metodologia a ser empreendida da dissertação. Primeiramente classificamos os tipos e as abordagens de pesquisa adotadas. Na sequência esclarecemos os métodos de coleta e análise de dados, bem como detalhamos os passos utilizados no

desenvolvimento do instrumento de medida. Por fim, fechamos o capítulo com a matriz de amarração, fazendo uma correspondência do problema de pesquisa aos objetivos gerais e específicos e aos métodos de pesquisa adotados.

### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DO TIPO DE PESQUISA

Para delimitar o tipo de pesquisa adotado neste trabalho utilizamos as classificações propostas por Köche (1997): bibliográfica; experimental, descritiva e exploratória. A pesquisa bibliográfica consiste naquela que se desenvolve tentando “conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre determinado tema ou problema”. Na pesquisa experimental o investigador analisa o problema, constrói hipóteses e trabalha manipulando possíveis variáveis que se referem ao fenômeno observado para avaliar as relações entre estas variáveis. Já a pesquisa descritiva (não experimental) constata essas relações à medida que estas variáveis se manifestam espontaneamente em fatos ou condições já existentes, portanto não se manipula as variáveis *a priori*, mas sim *a posteriori*. Na pesquisa exploratória, não se estuda a relação entre variáveis, constata-se a presença de variáveis e a sua caracterização quantitativa ou qualitativa.

De acordo com esta classificação adotada por Koche (1997), o presente trabalho se vale de dois tipos de pesquisa: bibliográfica e exploratória. É bibliográfica na primeira etapa metodológica por envolver uma revisão das principais contribuições teóricas existentes sobre o tema TCSR para embasar a construção de um instrumento de medida. Por meio de uma revisão sistemática é definido o construto e elaborado um modelo teórico das dimensões do construto e, a partir disso, são gerados os itens do instrumento de medida.

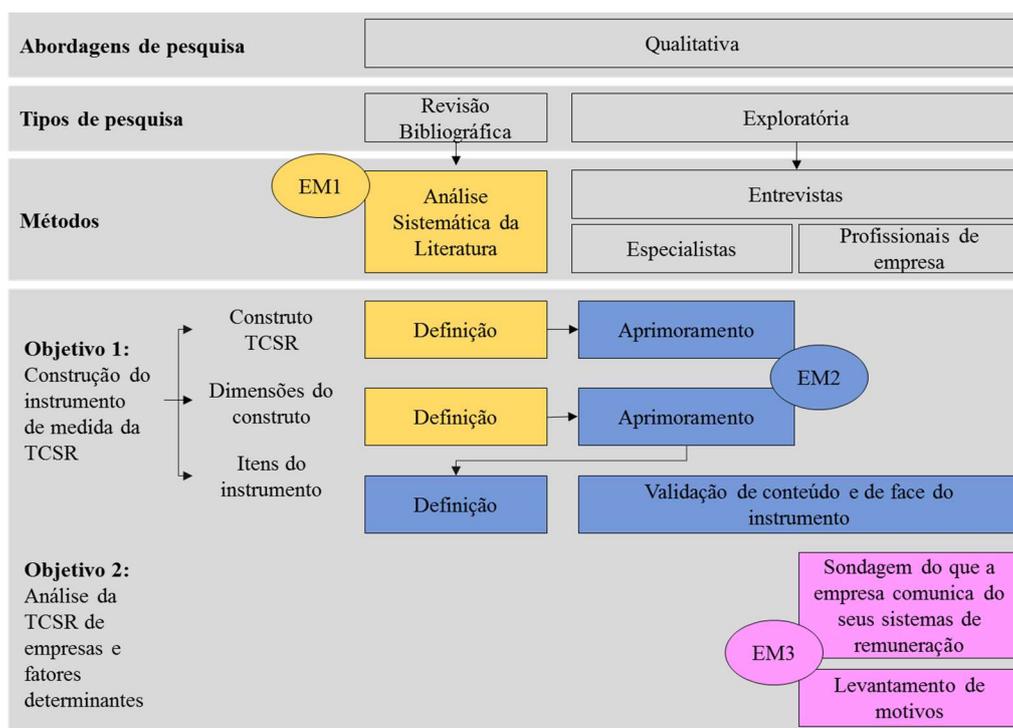
A pesquisa é exploratória por abarcar o levantamento de variáveis, por meio de entrevistas em profundidade com especialistas e profissionais de empresas, com o objetivo de enriquecer os elementos identificados na revisão bibliográfica. A intenção é que, a partir das entrevistas, o construto e o modelo teórico das dimensões sejam aprimorados, bem como os itens do instrumento de medida passem por um processo de validação de conteúdo e de face. Foi feito também um estudo exploratório, na última etapa metodológica da pesquisa, para verificar como um conjunto de empresas lida com a questão da comunicação de seus sistemas de remuneração

e para identificar os motivos que impulsionaram tais organizações a ter maior ou menor transparência.

Tendo em vista a adoção de tipos de pesquisa bibliográfica e exploratória nessa dissertação, utilizamos na pesquisa abordagens predominantemente qualitativas. Martins e Theóphilo (2012, p. 107) explicam a diferença entre as abordagens quantitativas e qualitativas, pontuando que a pesquisa quantitativa é aquela em que “os dados e as evidências coletados podem ser quantificados, mensurados”. A preparação, análise e interpretação dos dados, neste caso, se orientam através do entendimento e conceituação de técnicas e métodos estatísticos. No entanto, existem pesquisas em que os dados obtidos não são passíveis de mensuração, por demandarem “compreensões, interpretações e análise de informações, fatos, ocorrências, evidências que naturalmente não são expressas por dados e números” (MARTINS; THEÓPHILO, 2012, p. 107), caracterizando uma pesquisa qualitativa.

A seguir apresentamos um quadro geral, fazendo a correspondência das abordagens e tipos de pesquisa com os objetivos gerais da dissertação e as etapas metodológicas a serem adotadas.

**Figura 10 - Visão geral da metodologia da pesquisa**



Legenda:

EM = Etapas metodológicas da pesquisa

Fonte: Próprio autor

Como essa dissertação utiliza um método sistemático para realizar a revisão bibliográfica, por meio de um processo criterioso de identificação de artigos acadêmicos e de análise da produção acadêmica internacional e nacional, consideramos a análise sistemática da literatura por si só uma etapa metodológica da pesquisa. A segunda etapa de desenvolvimento do instrumento de medida tem por objetivo aprimoramento do construto e do modelo teórico de suas dimensões por meio de entrevistas com especialistas. Na sequência, inicia-se a geração dos itens do instrumento e o processo de validação de conteúdo e de face, por meio de entrevistas com profissionais de empresas e contatos por meio eletrônico com especialistas.

Os próximos tópicos exploram com mais detalhes os aspectos metodológicos adotados na análise sistemática da literatura e nas entrevistas com os especialistas e profissionais de empresa.

### **3.2 ANÁLISE SISTEMÁTICA DA LITERATURA ACERCA DO TEMA TCSR**

Para realizar a análise sistemática da literatura, que serviu de alicerce para todo o processo de desenvolvimento do instrumento de medida, nos baseamos na metodologia proposta por Tranfield, Denyer e Smart (2003). Os padrões estabelecidos nessa metodologia recomendam a seleção de artigos, de forma criteriosa, de modo a trazerem para o estudo a produção de melhor classificação dentro de parâmetros de qualidade contemporâneos.

Os autores Tranfield, Denyer e Smart (2003) propõem três fases para realizar a análise sistemática de literatura: planejamento, execução e reporte. No planejamento, é identificado o objetivo da revisão teórica e as principais fontes de dados a serem consultadas. Na execução, são descritos os procedimentos utilizados para seleção dos artigos que comporão a revisão teórica. Na última etapa, o reporte, são apresentados os avanços da literatura sobre o tema TCSR.

O objetivo desta análise sistemática da literatura foi consolidar o estado da arte sobre o tema de transparência na comunicação da remuneração tanto no âmbito nacional como internacional para dar suporte conceitual no processo de desenvolvimento de uma escala. As fontes de dados foram selecionadas de modo a trazerem para este estudo a produção da melhor classificação dentro de parâmetros de qualidade contemporâneos. Para isso, limitamos a nossa busca em

revistas revisadas por pares, por serem considerados “conhecimentos validados e prováveis de ter maior impacto no campo” (CROSSAN; APAYDIN, 2010, p. 1157). Decidimos também utilizar o banco de dados do *Web of Science* da Thomson Reuters, por ser considerado um dos bancos de dados mais completos de revistas e jornais nas ciências sociais (CROSSAN; APAYDIN, 2010).

Por se tratar de um assunto pouco estudado, optamos por abordar toda a produção acerca do tema comunicação das práticas de remuneração na base de dados do *Web of Science*, dentro do período de 1900 a 2014, tanto para a produção acadêmica nacional como internacional. Na sequência, a próxima fase foi a seleção criteriosa dos artigos no banco de dados, que ao todo foi realizada em cinco passos (Figura 11):



Fonte: Elaborado pelo autor

Inicialmente foram definidas as combinações das palavras-chave empregadas no *site* de busca do *Web of Science*, bem como os filtros de busca utilizados. Nas leituras preparatórias deste levantamento, constatou-se que a literatura aborda o tema da comunicação de remuneração de forma bastante heterogênea, apropriando-se de diferentes terminologias, tais como: comunicação de recompensas ou *reward communication* (XAVIER, 2004); comunicação de remuneração ou *compensation communication* (WAN; LIN, 2008); comunicação de pagamento ou *pay communication* (DAY, 2011); sigilo de salários ou *wage secrecy* (DANZIGER; KATZ, 1997); sigilo salarial ou *pay secrecy* (FUTRELL; JENKINS, 1978; COLELLA et al., 2007); transparência de remuneração ou *compensation transparency* ou *remuneration transparency* (KALYTA, 2009); sistemas abertos de pagamento ou *open pay system* (BALKIN; GOMEZ-MEJIA, 1990); *pay understanding* (TREUREN; FRANKISH, 2014); divulgação de pagamento ou *pay disclosure* (MANNING; AVOLIO, 1985).

No Quadro 9, a seguir, apresentamos as combinações das palavras-chave empregadas no *site* de busca do *Web of Science*, bem como os filtros de busca utilizados.

**Quadro 9 - Combinações de palavras-chave para a seleção de artigos**

<b>Tipo de produção</b>	<b>Tipo</b>	<b>Termos para a busca</b>
Produção internacional	Título	<i>(Secret OR secrecy OR communication OR transparen* OR disclosure OR open*) AND (Wage* OR salar* OR compensation* OR pay* OR reward* OR remunerat*)</i>
	Tópico*	<i>"pay* secre*" OR "wage* secre*" OR "salar* secre*" OR "compensation secre*" OR "reward* secre*" OR "remuneration secre*"</i>
		<i>"pay* communication" OR "wage* communication" OR "salar* communication" OR "compensation communication" OR "reward* communication" OR "remuneration communication"</i>
		<i>"pay* disclosure" OR "wage* disclosure " OR "salar* disclosure" OR "compensation disclosure" OR "reward* disclosure" OR "remuneration disclosure"</i>
		<i>"open pay*" OR "open wage* " OR "open salar*" OR "open compensation" OR " open reward*" OR "open remuneration"</i>
		<i>"pay* transparency" OR "wage* transparency" OR "salar* transparency" OR "compensation transparency" OR "reward* transparency" OR " remuneration transparency"</i>
		<i>"transparent pay*" OR "transparent wage* " OR "transparent salar*" OR "transparent compensation" OR "transparent reward*" OR "transparent remuneration"</i>
Domínios de pesquisa	<i>Social Science</i>	
Idiomas	Inglês e português	
Produção nacional	Tópico*	<i>(Secret* OR segredo* OR sigilo OR comunica* OR transparen* OR divulga* OR abert*) AND (salár* OR salar* OR remuner* OR pagamento* OR pago* OR recompensa*)</i>
	Domínios de pesquisa	<i>Social Science</i>
	Local da publicação	Brasil

Legenda: \* Tópico inclui buscas em título, resumo e palavras-chave de autor

Fonte: Elaborado pelo autor

Não foi possível utilizar as mesmas combinações de palavras-chave para a produção nacional e internacional. O critério utilizado na produção nacional foi mais abrangente e possibilitou diversas combinações. Tentamos utilizar as mesmas referências para a produção internacional, mas a quantidade de artigos encontrados foi excessiva. Por esse motivo optamos por especificar um pouco mais a combinação de palavras.

O passo seguinte foi filtrar os resultados, selecionando apenas os artigos que tratavam do tema transparência na comunicação da remuneração e, para isso, foram lidos os títulos dos artigos. Caso não ficasse claro se artigo abordava o tema, recorriamos à leitura dos resumos. Diante dos artigos selecionados que tratavam da transparência na comunicação da remuneração, pudemos constatar três diferentes abordagens sobre o tema. Neste sentido, o passo seguinte foi restringir a amostra apenas aos artigos que retratavam a abordagem sobre Gestão de Pessoas – foco deste estudo.

O passo seguinte foi filtrar aqueles com maior número de citações. Esse procedimento é semelhante ao adotado por Crossan e Apaydin (2010), um procedimento recomendado para a realização de estudos de revisão sistemática da literatura. Seguindo esta orientação, optamos por eliminar da amostra os artigos com até quatro citações. Esse critério não recaiu sobre as publicações entre 2012 e 2015, por representarem artigos recentes, tendo em vista o intervalo de tempo relativamente curto, se comparado com as demais publicações.

Pelo fato da produção acadêmica nacional ter representatividade nula na nossa amostra final de artigos, optamos por expandir a análise, verificando se o tema da comunicação do sistema de remuneração não teria sido abordado também no conteúdo de artigos nacionais sobre remuneração. Para isso, selecionamos alguns periódicos classificados entre os estratos A1 e A2 da plataforma WebQualis da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) de 2014. Como referência, nos baseamos nos critérios utilizados por Freitas et al. (2012) e Mascarenhas (2013), ambos estudos analisam a produção acadêmica em Gestão de Pessoas no Brasil. Mascarenhas (2013) partiu da decisão de privilegiar os periódicos RAE, RAUSP e RAC considerados de maior impacto entre os nacionais. Já Freitas et al. (2012), incrementaram a busca, incluindo outros periódicos e também os trabalhos publicados na divisão de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (GPR) do EnANPAD, evento classificado como Qualis E1 no índice WebQualis da CAPES, por entenderem que tal evento é amplamente utilizado em pesquisas de revisão da produção acadêmica no país.

Em resumo nossa seleção de artigos no âmbito nacional considerou os periódicos RAE, RAC e RAUSP e as publicações do evento EnANPAD. O período da busca abrangeu desde a criação dos periódicos até a edição disponibilizada em agosto de 2014, direcionada pelas palavras “Recompensas”, “Remuneração”, “Salário”, “Salari”, “Pagamento”, no título, resumo e palavras-chave. Para verificarmos se a questão da transparência era tratada nos artigos brasileiros sobre remuneração, optamos por identificar no conteúdo dos artigos, por meio de mecanismos eletrônicos de busca, os termos: “comunica”, “divulga”, “sigilo”, “informa”, “transparen” e “abert”. O passo seguinte foi fazer uma leitura do conteúdo dos artigos e identificar quais de fato se referiam ao tema de pesquisa.

### 3.3 METODOLOGIA UTILIZADA NAS ENTREVISTAS

Para obter a contribuição dos especialistas (juízes) e profissionais de empresas durante a pesquisa, foram realizadas, ao todo, dez entrevistas presenciais em profundidade e dois contatos por *e-mail*.

Godoi e Mattos (2006, p. 306) definem entrevista em profundidade (ou entrevista qualitativa) como “forma de realização de conversações com fins de pesquisa”. Os autores acreditam que o estilo aberto desta prática “permite a obtenção de uma grande riqueza informativa” e “proporciona ao entrevistador a oportunidade de clarificação e seguimento de perguntas e respostas em uma interação direta e flexível” (GODOI; MATTOS, 2006, p. 306).

Os autores pontuam que, na prática, existem três modalidades de entrevistas qualitativas: (1) entrevista conversacional livre sobre um tema, caracterizada pelo surgimento natural de perguntas durante a interação entre entrevistado-entrevistador, sem que haja uma previsão de perguntas nem de reações a elas; (2) entrevistas baseadas em roteiros, que oferecem ao entrevistador flexibilidade para ordenar e formular as perguntas durante a entrevista; (3) entrevista padronizada aberta, que emprega uma lista de perguntas ordenadas e redigidas por igual para todos os entrevistados, porém com respostas abertas. Dentre as três modalidades apresentadas por Godoi e Mattos (2006), adotamos a entrevista baseada em roteiro como método de coleta de dados para a pesquisa.

Para analisar os resultados das entrevistas utilizamos como referência os passos propostos por Godoi e Mattos (2006):

1. Recuperação: Recuperar o momento das entrevistas, transcrevendo o que foi gravado, depois ouvindo atentamente e fazendo anotações preliminares sobre significados que parecem emergir e que ficarão no aguardo de análise.
2. Análise do significado pragmático da conversação: realizar uma análise prévia das conversações, na sequência, analisar novamente dando ênfase na identificação de significados das respostas; por fim fazer uma revisão dos significados encontrados.
3. Validação: Validar com os entrevistados os resultados das entrevistas.
4. Consolidação das falas: consolidar por meio de uma matriz as respostas dos entrevistados e as respectivas perguntas.

5. Análise dos conjuntos: analisar os resultados de todos os envolvidos e interpretá-los de forma sistêmica.
6. Julgamento: examinar a argumentação que fundamenta as interpretações do pesquisador sobre as entrevistas.

Para analisar as contribuições provenientes de mensagens de *e-mail* dos especialistas acerca da validação de translação do instrumento desenvolvido, nos apropriamos da mesma estrutura de análise de dados proposta por Godoi e Mattos (2006), porém nos concentramos apenas nos passos quatro a seis acima mencionados, tendo em vista a natureza escrita das informações do *e-mail*.

Os especialistas (juízes) foram selecionados por conveniência, com base no atendimento dos seguintes critérios:

- Atuação acadêmica de docência ou de pesquisa em Remuneração e Recursos Humanos, em escolas de Administração reconhecidas pela sua qualidade em São Paulo.
- Atuação paralela como consultores, desenvolvendo e aplicando soluções na área de Remuneração e de Recursos Humanos.

Em relação à seleção dos profissionais de empresas, os critérios foram:

- Funcionários que assumem posições de liderança e que são responsáveis pela área de remuneração da empresa.
- A empresa ter mais que 200 empregados, seguindo o mesmo critério utilizado pela Rede *Cranfield* em Gestão Internacional de Recursos Humanos (Cranet<sup>3</sup>). Considera-se esse critério porque se entende que é a partir desse tamanho que as empresas tendem a ter departamentos de RH especializados (CRANET).
- As empresas terem um departamento específico com responsabilidade de gestão de recursos humanos ou de remuneração.
- As empresas pertencerem ao setor privado e, no conjunto, representarem diferentes ramos de atividade.

---

<sup>3</sup>Cranet é a maior rede de GRH do mundo e é a única que coleta dados comparativos sobre GRH em diferentes países por mais de duas décadas (CRANET). Cerca de 230 artigos foram publicados com base nos dados coletados pela rede, alguns deles em reconhecidas revistas acadêmicas como, por exemplo, *Human Resource Management Review*, *International Journal of Human Resource Management*, *Journal of Industrial Relations* e *Academy of Management Proceedings* (CRANET).

A escolha por empresas privadas decorre do fato de que, no setor público, por uma questão legal, as organizações já são obrigadas a ter um alto nível de transparência. Considerar apenas empresas do setor público tornaria difícil a identificação de possíveis graus de comunicação no sistema de remuneração, tampouco o levantamento dos verdadeiros motivos internos que levam uma empresa a optar por ser mais ou menos transparente. Entende-se, portanto, que restringir o foco em empresas privadas contribui de forma mais eficaz para os objetivos da pesquisa.

Entende-se que o perfil de entrevistados, definido acima, pode contribuir com a pesquisa por representar pessoas que têm domínio técnico sobre o tema remuneração, maturidade e vivência profissional para refletirem de forma sistêmica sobre o modo como a transparência das práticas de remuneração é praticada no contexto organizacional. Adicionalmente, acredita-se que este perfil de entrevistado tenha acesso aos principais executivos da empresa, ou seja, esteja próximo das decisões estratégicas do negócio e de gestão de pessoas.

No Quadro 10 caracterizamos o perfil dos seis especialistas que contribuíram com a pesquisa. O perfil foi organizado com base nos seguintes atributos: formação acadêmica; atividade docência; nome da instituição; atividade de consultor.

**Quadro 10 - Caracterização da amostra de especialistas**

		<b>Esp 1</b>	<b>Esp 2</b>	<b>Esp 3</b>	<b>Esp 4</b>	<b>Esp 5</b>	<b>Esp 6</b>
Formação Acadêmica		Doutor e Mestre FEA-USP	Mestre FEA-USP	Doutorando e Mestre FEA-USP	Livre Docente Doutor e Mestre FEA-USP	Doutor e Mestre FEA-USP	Mestrando FEA-USP
Atividade como professor	Tempo de experiência	16 anos	15 anos	11 anos	33 anos	21 anos	2 anos
	Instituição de ensino	*Graduação: Mackenzie e Anhembí Morumbi *Graduação: FIA	*Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i> : FIA	*Pós-Graduação: FIA e FECAP	*Graduação e Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> na FEA-USP *Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i> na FIA	*Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i> na FIA	Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i> na FIA
Atividade como consultor	Tempo de experiência	25 anos	18 anos	14 anos	28 anos	22 anos	5 anos

Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 11, a seguir, apresenta o perfil dos profissionais de empresas que aceitaram participar da pesquisa.

**Quadro 11 - Caracterização da amostra de profissionais de empresa**

		<b>Empr 1</b>	<b>Empr 2</b>	<b>Empr 3</b>	<b>Empr 4</b>	<b>Empr 5</b>
Dados sobre o entrevistado	Cargo	Diretor de Recursos Humanos	Gerente de Remuneração e Benefícios	Coordenador de Remuneração e Benefícios	Especialista em Talentos Humanos	Gerente de Remuneração e Benefícios
	Tempo de experiência na empresa	2,6 anos	19 anos	12 anos	13,5 anos	7 anos
	Tempo de experiência profissional	16 anos	35 anos	23 anos	14,5 anos	12 anos
Dados sobre a empresa	Origem do capital	Estados Unidos	Brasil	Brasil	Brasil	Estados Unidos
	Setor	Privado	Privado	Privado	Privado	Privado
	Segmento de atuação	Serviços/ Internet	Bens de consumo/ calçados	Serviços/ Comunicação	Serviços/ Telecomunicações	Serviços/ Consultoria
	Faturamento: Receita Líquida 2014	30 milhões de dólares	5 bilhões de reais	700 milhões de reais	1,477 bilhões de reais	Informação não disponibilizada
	Número de funcionários	160 no Brasil e 7.600 no Mundo	15.000 no Brasil e 19.000 no Mundo	2.050 funcionários	3.427 funcionários	5.000 funcionários
	Dimensão da área de RH	5 funcionários no Brasil	100 funcionários no Brasil	47 funcionários	32 funcionários	110 funcionários
	Dimensão da área de Remuneração	1 funcionário	3 funcionários	4 funcionários	2 funcionários	2 funcionários

Fonte: Elaborado pelo autor

Vale destacar que os especialistas e profissionais de empresas tiveram participação em momentos distintos, oferecendo contribuições em relação a diferentes aspectos da pesquisa. Em termos práticos, segregamos o conteúdo a ser discutido com os especialistas e com profissionais de empresas. Para os especialistas solicitamos contribuições de cunho conceitual. Cinco dos seis especialistas participaram de entrevistas individuais para validar a definição do construto de TCSR e suas dimensões. Num segundo momento, dois especialistas ofereceram contribuições por *e-mail* para validar os itens do instrumento de medida de TCSR. Vale destacar que um desses especialistas não participou das entrevistas. Assim, foram realizadas cinco entrevistas presenciais e dois contatos por *e-mail*, com o envolvimento, no total, de seis especialistas.

Em se tratando dos profissionais de empresas, buscamos validar os itens do instrumento desenvolvido, já que representam o público-alvo de respondentes. Adicionalmente, contamos com a contribuição dos mesmos cinco profissionais para realizar a etapa da pesquisa de análise

da comunicação do sistema de remuneração das empresas e quais motivos estão envolvidos para tais decisões. O Quadro 12, a seguir, resume a contribuição dos participantes em diferentes momentos da pesquisa.

**Quadro 12 - Contribuição dos participantes em diferentes momentos da pesquisa**

Objetivos da pesquisa	Contribuição na pesquisa	Especialista	Profissional de empresa	TOTAL
<b>Objetivo 1:</b> Construção do instrumento de medida da TCSR	Aprimoramento do construto	5 entrevistas (Espi 1, 2, 3, 4 e 5)	Não participa dessa etapa.	10 entrevistas e 2 contatos por <i>e-mail</i> .
	Aprimoramento das dimensões do construto			
	Validade de conteúdo e de face dos itens do instrumento	2 contatos por email (Espi 5 e 6)	5 entrevistas individuais.	
<b>Objetivo 2:</b> Análise da TCSR de empresas e fatores determinantes	Grau de transparência de empresas	Não participa dessa etapa.		
	Motivos envolvidos			

Fonte: Elaborado pelo autor

Vale destacar que conforme as contribuições dos especialistas surgiam, ajustes foram sendo realizados nas dimensões para que os próximos especialistas pudessem opinar sobre a versão do modelo já aprimorada. Houve a preocupação inclusive de comentar em uma entrevista o que os especialistas anteriores deram de contribuições a respeito do objeto de análise.

Uma vez delimitadas as metodologias de revisão bibliográfica e de entrevistas empreendidas na pesquisa, a seguir apresentamos maiores detalhes sobre o processo de desenvolvimento do instrumento de medida de TCSR.

### 3.4 DESENVOLVIMENTO DO INSTRUMENTO DE MEDIDA TCSR

Conforme mencionamos anteriormente, para nortear o processo de desenvolvimento do instrumento de medida da TCSR, nos restringimos aos três primeiros os passos propostos por Costa (2011) que envolvem a (1) especificação do domínio do construto TCSR, (2) atividades de geração de itens e validação de face e de conteúdo e (3) decisões sobre as respostas. A seguir apresentamos detalhes sobre cada um dos três passos propostos por Costa (2011).

### 3.4.1 Passo 1 – Especificação do domínio do construto

A especificação do domínio do construto, com base na literatura disponível sobre o assunto, consiste no primeiro passo do desenvolvimento de uma escala. Costa (2011) desmembra esse passo em quatro atividades centrais:

- Definição do construto
- Verificação da necessidade da nova escala
- Análise de dimensionalidade
- Análise da natureza formativa ou refletiva do construto e suas dimensões

O mesmo autor (Costa, 2011) defende que, antes de qualquer decisão sobre a escala de medida, é necessária a definição do construto para que haja clareza do que se pretende exatamente estudar. É importante que o pesquisador saiba, com o máximo de precisão e segurança possível, o que o construto significa.

A definição do construto foi realizada a partir da análise sistemática do que a literatura tem consolidado a respeito de transparência na comunicação de remuneração (1ª etapa metodológica). Como o tema não apresenta solidez conceitual suficiente, consideramos prudente seguir a recomendação proposta por Costa (2001) e adotar, além da revisão teórica, procedimentos adicionais por meio de entrevistas com cinco especialistas (juízes).

A segunda providência consiste em verificar a real necessidade do desenvolvimento da escala, analisando primeiramente quais são as escalas já disponíveis e devidamente validadas, de preferência publicadas em pesquisas consolidadas internacionalmente. O princípio fundamental aqui, segundo Costa (2011), é evitar esforços desnecessários. Caso exista uma escala, se faz necessário apontar as justificativas associadas ao uso de uma medida alternativa, que dê razão ao custo de produção de uma escala nova.

Para verificar a real necessidade do desenvolvimento da escala de TCSR, primeiramente analisamos a existência de escalas disponíveis e devidamente validadas na amostra de artigos selecionados no processo de análise sistemática da literatura (1ª etapa metodológica). Num segundo momento, ampliamos a busca de artigos em outras revistas acadêmicas, banco de dados de teses e doutorados e em publicações de associações internacionais de Recursos

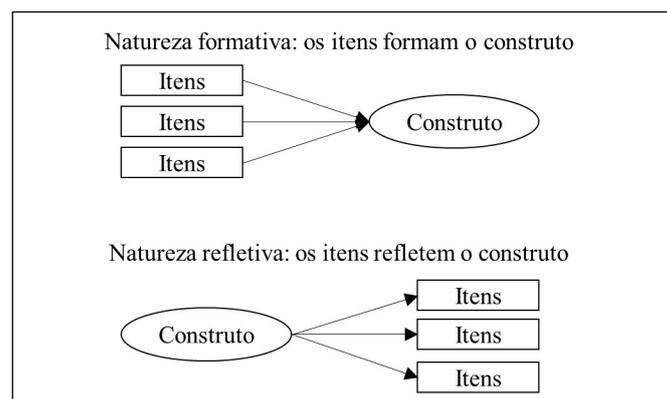
Humanos especializadas em remuneração. Este procedimento se deveu ao fato de não terem sido encontradas, na amostra dos artigos selecionados, escalas devidamente validadas.

Verificada a real necessidade de desenvolver uma escala, o desafio seguinte proposto por Costa (2011) é analisar a dimensionalidade do construto, ou seja, analisar se “o construto é todo homogêneo em si, ou se possui partes ou componentes significativos que o formam” (COSTA, 2011, p. 180). O autor oferece um exemplo sobre em que consiste essa análise de dimensionalidade: o construto “avaliação da atitude de estudantes quanto aos métodos quantitativos” é composto por cinco dimensões: percepção de impacto, dificuldade percebida, necessidade da área, domínio de habilidades e autoconfiança.

O ponto de partida para definir as dimensões do construto TCSR foi a revisão sistemática da literatura. Na sequência, foram colhidas contribuições com especialistas para refinar tais dimensões.

Depois de verificadas as questões referentes à dimensionalidade, a próxima atividade consistiu em avaliar a relação entre o construto e seus itens. Os construtos que são influenciados pelos seus itens são chamados de formativos; já aqueles que são influenciadores dos seus itens são chamados de refletivos (Figura12).

**Figura 12 - Diferença entre construto formativo ou refletivo**



Fonte: Adaptado de Costa (2011)

Costa (2011) aponta que a diferença central entre os construtos é que, no refletivo, a variação do construto implica em uma variação dos itens. Já no formativo ocorre o contrário, a variação dos itens resulta em variação do construto. Um exemplo de construto formativo é o índice de inflação. Considere-se para efeito ilustrativo um caso em que o índice de inflação é composto

pelo preço da alimentação e da telefonia. Se esses dois itens subirem de preço teremos um aumento da inflação. Se o índice de inflação fosse refletivo, a relação seria: a inflação ao subir, resultaria em aumentos no preço da alimentação e telefonia.

Outra diferença é que nos construtos formativos os itens podem “apresentar independência entre si, ou ter uma correlação baixa, ao passo que nos construtos refletivos é suposto que haja uma variação conjunta, com influência elevada ou moderada do construto latente sobre os itens” (COSTA, 2011, p. 279). Ainda no mesmo exemplo do índice de inflação: é possível que, em uma determinada série de tempo, haja aumento dos preços tanto de alimentação, como de telefonia. Todavia, também é possível que apenas o preço da gasolina aumente, enquanto o preço de telefonia se mantenha constante. Logo as variáveis de gasolina e telefonia não apresentam variação conjunta, ou seja, a correlação entre elas é nula. Esse não é o caso dos construtos refletivos, em que seus itens oscilam em consequência da variação do construto, portanto há uma correlação entre os itens.

Na opinião de Costa (2011, p. 182) sempre que possível, ao se desenvolver um instrumento de medida, devem ser gerados itens para operacionalização de construtos como refletivos, pois “as teorizações são mais consistentes para esse tipo de construto”. Acatamos essa recomendação, adotando o procedimento de geração de itens, de modo a gerar variáveis com relação refletiva em relação às dimensões da TCSR.

### **3.4.2 Passo 2 – Atividade de geração dos itens e validação de face e de conteúdo**

Após o domínio do construto ser devidamente especificado, o passo seguinte consiste na geração de itens que possam ser utilizados para medir o construto. Costa (2011) fragmenta esse passo em três atividades centrais:

- Análise de condicionantes centrais
- Atividade de prospecção de itens
- Validade de conteúdo e de face

A análise de condicionantes centrais refere-se “aos recortes e determinações provenientes da especificação do construto” (COSTA, 2011, p. 186). Trata-se da análise das características do construto que condicionam a geração de itens. O autor sugere a reflexão sobre três

condicionantes centrais: nível de abstração, dimensionalidade e a natureza formativa ou refletiva do construto.

Em relação ao nível de abstração, é possível existir construtos altamente abstratos e outros mais objetivos. Quanto mais abstrato for o construto, maior o número de itens a ser gerado. Quanto à dimensionalidade, se for um construto unidimensional, deve-se buscar itens gerais para medi-lo. Por outro lado, se for o construto for multidimensional é preciso analisar como a geração dos itens está organizada por dimensão. Por fim, em relação à natureza formativa ou refletiva do construto<sup>4</sup>, o pesquisador deve identificar itens que formem o construto, se este for do tipo formativo. Ou, se for um construto refletivo, o pesquisador deve buscar itens que reflitam o construto. Embora não haja obrigatoriedade em seguir um caminho ou outro, Costa (2011) recomenda a operacionalização de construtos refletivos, tendo em vista que a teoria sobre mensuração de escalas é mais direcionada a esse tipo de construto. Por outro lado, o autor alerta que é preciso atenção para essa análise da natureza do construto, pois há estudos que comprovam os problemas estatísticos decorrentes dessa má especificação.

Após a análise dos condicionantes centrais, a atividade seguinte envolve a geração efetiva dos itens. Hinkin (1995) aponta que fase de geração de itens pode ser a parte mais importante no desenvolvimento de medidas e que existem dois pré-requisitos fundamentais a serem considerados: (1) clara ligação entre os itens e sua fundamentação teórica; (2) adequado reporte dos procedimentos adotados na pesquisa.

Seguindo a primeira orientação de Hinkin (1995), a referência central para geração dos itens do instrumento foi o modelo teórico das dimensões do construto de TCSR desenvolvido no Passo 1.3. Este modelo foi gerado a partir da revisão da literatura e contou com a visão crítica de especialistas (juízes). Em relação à segunda recomendação, houve bastante cuidado nessa pesquisa de reportar os procedimentos adotados em todos os passos do desenvolvimento do instrumento de TCSR, não se restringindo apenas à etapa de geração dos itens.

Depois de gerados os itens, a próxima providência foi submeter os itens a procedimentos de validade de translação, que consistem em analisar exaustivamente estrutura da escala, aferindo

---

<sup>4</sup>As diferenças conceituais em relação à natureza formativa ou refletiva do construto foram explicadas anteriormente no Passo 1 de especificação do domínio do construto.

o conteúdo e a forma de apresentação dos itens. Normalmente a validade de translação se baseia em procedimentos qualitativos.

A validade de face analisa a forma como esse instrumento se apresenta, avalia a praticidade, pertinência e representatividade dos itens do construto a ser medido. Enquanto a validade de conteúdo remete à adequação dos itens para medir o construto, a validade de face trata de aspectos complementares com foco no enunciado e na praticidade. As validades de conteúdo e de face, na visão de Costa (2011), são indissociáveis, pois o conteúdo está expresso nos enunciados.

Para realizar a validade de translação foram realizadas cinco entrevistas em profundidade com respondentes potenciais da escala: profissionais responsáveis pelo departamento de remuneração de suas empresas. Foi elaborado também um questionário na *internet* e encaminhado para dois especialistas (juízes). Nesse questionário foram apresentados os itens da escala e campos abertos para sugestões e críticas.

Para finalizar, Costa (2011) ressalta que o resultado do processo de validação de translação, a princípio, encerra o Passo 2 do desenvolvimento de escala, mas pode haver sinalização de necessidade de novos procedimentos e reformulações do construto. No caso dessa pesquisa, foram apresentadas contribuições que resultaram na reformulação do modelo teórico e dos itens do instrumento de medida de TCSR.

### **3.4.3 Passo 3 - Decisões sobre as respostas**

O terceiro passo na construção do instrumento de medida consiste na análise das alternativas e decisão sobre qual escala de averiguação para os itens será utilizada. Existe um número razoável de alternativas destas escalas, sendo a mais utilizada a chamada escala de Likert. Não existe regra para a decisão, mas Costa (2011) recomenda que seja seguido o padrão de estudos semelhantes.

Os passos propostos por Costa (2011) foram essenciais para nortear o processo de desenvolvimento da escala de TCSR. Todas as atividades foram devidamente realizadas, porém não aparecem nessa mesma sequência nos resultados da pesquisa. A sequência estabelecida

para apresentação dos resultados da pesquisa reflete a mesma ordem dos objetivos específicos do trabalho.

### **3.5 ANÁLISE DA TCSR DE UM CONJUNTO DE EMPRESAS E OS FATORES DETERMINANTES**

O intuito desta etapa da pesquisa foi o de realizar uma análise de como as empresas lidam com a comunicação de suas práticas de remuneração, tendo como referência o instrumento desenvolvido. Adicionalmente, realizou-se nesta fase um levantamento exploratório sobre os motivos que levavam as empresas a serem mais ou menos transparentes, dando assim início a uma reflexão estruturada sobre possíveis fatores determinantes da TCSR, já que identificamos poucos estudos na literatura que exploravam esta temática.

Para isso, foram realizadas entrevistas específicas com os profissionais das empresas na mesma oportunidade em que se realizou a validação de conteúdo e de face do instrumento de medida. As referências centrais para conduzir a análise com as empresas foram as dimensões e os itens do instrumento desenvolvido para medir TCSR na primeira etapa metodológica da pesquisa. Verificaram-se, também, com os entrevistados, os motivos envolvidos na maior abertura ou sigilo das informações relacionadas ao sistema de remuneração. Ao final, os motivos identificados foram associados com os fatores determinantes da TCSR levantados na revisão da literatura.

### **3.6 MATRIZ DE AMARRAÇÃO**

Para concluir o capítulo de metodologia da pesquisa, o quadro a seguir resume a estrutura metodológica, fazendo a correspondência do problema de pesquisa com os objetivos gerais e específicos e os métodos de pesquisa adotados. Com o objetivo de clarificar e dar consistência à pesquisa utilizamos, com algumas adaptações, a Matriz de Amarração de Mazzon (1981). Segundo Telles (2001, p. 71),

“[...] a operacionalidade da Matriz de Amarração fornece uma estrutura esquemática que sintetiza, transparentemente, a configuração da pesquisa e, desse modo, oferece ao pesquisador a visualização sistematizada do trabalho, possibilitando o exame de sua estrutura, da coerência da proposta, do desenvolvimento, de suas limitações e de sua defesa, além de, na mesma medida, favorecer a compreensão e/ou a avaliação de terceiro.”

Quadro 13 - Matriz de amarração

Objetivo Geral	Objetivos específicos	Etapas metodológicas	Passos adotados	Apresentação dos resultados	Técnica de coleta de dados	Métodos	Tipo da pesquisa	Abordagem de pesquisa
Desenvolver um instrumento de mensuração de transparência na comunicação da remuneração (TCSR).	Realizar uma análise sistemática da literatura para definição do construto TCSR e para construção de um modelo teórico de dimensões que sirva de base para o desenvolvimento do instrumento de medida	1) Análise sistemática da literatura	Passo 1: Definição do domínio do construto	Definição do construto Verificação da necessidade de nova escala Modelo teórico de dimensões do construto	Busca criteriosa de artigos na literatura	Análise sistemática de literatura	Bibliográfica	Qualitativa
	Aprimorar a definição do construto e o modelo teórico de dimensões por meio da interação com especialistas na área de remuneração.			Aprimoramento do construto e modelo teórico de dimensões	Entrevistas: Especialistas			
	A partir do modelo teórico de dimensões do construto, desenvolver um instrumento de medida de TCSR	2) Desenvolvimento de um instrumento de medida e validação de translação	Passo 2: Atividade de geração dos itens e validação de face e de conteúdo	Análise de condicionantes centrais e a escala de averiguação das respostas	Autor	Análise de conteúdo das entrevistas	Exploratória	
	Refinar o instrumento, realizando validação de conteúdo e de face com especialistas e profissionais de remuneração de empresas			Atividade de prospecção de itens				
Analisar o grau de transparência adotado por um conjunto de empresas.	Analisar como as empresas lidam com a comunicação de suas práticas de remuneração, tendo como referência o instrumento desenvolvido.	3) Análise da TCSR e dos fatores determinantes num conjunto de empresas			Entrevistas em profundidade com profissionais de empresas			
Identificar fatores determinantes da TCSR	Identificar os motivos que levam as empresas a comunicar ou não suas práticas de remuneração.							

## 4 RESULTADOS

Neste tópico são apresentados os resultados da pesquisa empírica, os quais foram organizados em três subtópicos, seguindo as etapas metodológicas da pesquisa. Fazemos inicialmente a apresentação dos resultados da análise sistemática da literatura acerca do tema transparência na comunicação de remuneração. Em seguida, discorremos sobre os resultados que envolvem o desenvolvimento do instrumento de medida da transparência na comunicação das práticas de remuneração aos funcionários (TCSR), bem como o processo de validação de translação deste instrumento. Já o último tópico, descreve as análises em relação à comunicação das práticas de remuneração de um conjunto de empresas e o levantamento dos fatores que influenciaram a decisão em relação à maior ou menor transparência.

### 4.1 ANÁLISE SISTEMÁTICA DA LITERATURA ACERCA DO TEMA TCSR

Este tópico atende ao primeiro objetivo específico da pesquisa de *realizar uma revisão sistemática da literatura para definição do construto TCSR e para construção de um modelo teórico de dimensões que sirva de base para o desenvolvimento do instrumento de medida*

O objetivo na revisão sistemática da literatura foi consolidar o estado da arte sobre o tema de transparência na comunicação da remuneração, tanto no âmbito nacional como internacional, para dar suporte conceitual no processo de desenvolvimento de uma escala. As fontes de dados foram selecionadas de modo a trazerem para este estudo a produção de melhor classificação dentro de parâmetros de qualidade contemporâneos. A seguir detalhamos a seleção criteriosa dos artigos no banco de dados e a análise da produção acadêmica internacional e nacional sobre o tema TCSR.

#### 4.1.1 Seleção dos artigos e análise da produção acadêmica sobre o tema TCSR

A seleção dos artigos foi pautada em cinco fases, conforme descrito no capítulo Metodologia:

- Busca por palavra-chave
- 1º filtro: análise de título e resumo

- 2º filtro: abordagem de gestão de pessoas
- 3º filtro: Artigos mais citados
- Acréscimo de novos artigos nacionais

A partir das combinações de palavras-chave empregadas no *site* de busca *Web of Science* que retratavam o tema TCSR, foram identificados 399 artigos, 368 na produção acadêmica internacional e 31 na produção nacional. A partir da leitura dos títulos e/ou resumos desses artigos, foram selecionados 98 que tratavam da transparência na comunicação da remuneração, sendo 96 internacionais e dois nacionais (ver tabela abaixo).

**Tabela 1 - Seleção dos artigos no banco de dados com base na busca termos-chave e filtro dos artigos por meio da leitura do título e resumo**

Produção	Busca por termos-chave	Filtro 1: leitura de título e resumo
Produção internacional	368	96
Produção nacional	31	2
<b>TOTAL</b>	<b>399</b>	<b>98</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Diante dos 98 artigos selecionados, pudemos constatar três diferentes abordagens sobre o tema transparência na comunicação da remuneração, são elas:

- A abordagem sob a ótica da Diversidade, associando sigilo salarial com discriminação de profissionais, principalmente no que se refere às diferenças salariais entre homens e mulheres. Dos 98 artigos, ao todo foram identificados apenas oito sob esta perspectiva, todos internacionais.
- A abordagem da Governança Corporativa, que foca a divulgação da remuneração de executivos para acionistas e mercado financeiro, como uma forma de mitigar os problemas de agência, já que a inadequação dos sistemas de remuneração de executivos é apontada como um dos grandes vilões dos escândalos de governança corporativa. Dentro desta abordagem, foram encontrados 38 artigos internacionais e dois nacionais.
- Por fim, a abordagem de Gestão de Pessoas, foco desse estudo, que busca tornar as estruturas de remuneração mais claras para os profissionais. Diferentemente da abordagem de Governança Corporativa, possui um caráter mais interno voltado para os funcionários, que impacta diretamente o ambiente de trabalho e a relação entre empresa-funcionário e funcionário-funcionário. Nesta abordagem, consideramos também as perspectivas econômicas, que tratam da relação entre transparência da remuneração e

eficiência do mercado de trabalho. Ao todo, foi possível identificar 50 artigos nesta abordagem, todos de origem internacional (Tabela 2).

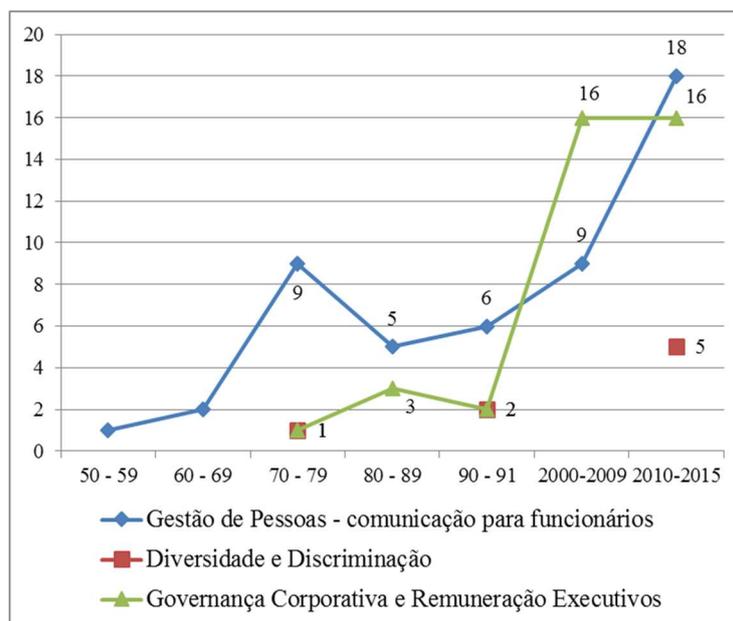
**Tabela 2 - Seleção dos artigos com base na abordagem de pesquisa (filtro 2)**

Tipo	Filtro 2: Abordagem de pesquisa			Total
	Diversidade e discriminação	Governança Corporativa	Gestão de Pessoas	
Produção Internacional	8	38	50	96
Produção Nacional	0	2	0	2
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>40</b>	<b>50</b>	<b>98</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor

Fazendo uma análise cronológica da publicação dos 96 artigos internacionais identificados, é possível perceber dinâmicas diferentes considerando as três abordagens apontadas acima. Notamos, por exemplo, que não é recente o interesse por parte dos acadêmicos em estudar o tema comunicação aos funcionários (perspectiva da Gestão de Pessoas). As primeiras publicações ocorreram nas décadas de 50 e 60 (ver linha azul do Gráfico 1).

**Gráfico 1 - Produção acadêmica internacional sobre comunicação de remuneração**



Fonte: Elaborado pelo autor

É interessante observar que as pesquisas sobre transparência na remuneração na abordagem de Gestão de Pessoas tiveram um pico na década de 70: nove artigos. No entanto, esse ritmo de produção desacelerou nas décadas seguintes de 80 e 90, retomando seu crescimento nos anos

2000 e chegando ao seu ápice entre 2010 e 2015. Nesses cinco últimos anos, foram produzidos 18 artigos, sendo que esse período consiste em apenas meia década. Tal fato evidencia o aumento do interesse da academia em avançar nos estudos sobre a comunicação da remuneração para os profissionais.

Já os estudos sob a perspectiva da Governança Corporativa (linha verde do Gráfico 1) tiveram início na década de 70 e, até 2000, percebemos um número pouco expressivo de pesquisas, totalizando apenas cinco artigos. Depois dos anos 2000, nota-se que houve uma evolução significativa da produção acadêmica: 16 artigos produzidos entre 2000 a 2009 e 16 artigos nestes últimos cinco anos. Pode-se atribuir esse aumento da publicação a alguns escândalos de governança corporativa - dentre os casos mais emblemáticos, podemos destacar o da Enron em 2001, nos EUA - e também à crise do *subprime* em 2008 (SILVEIRA, 2010).

Verificou-se ao longo da história que o uso exacerbado de incentivos remuneratórios de curto prazo contribuiu para uma excessiva exposição ao risco por parte dos administradores, os quais tomaram decisões que colocaram em risco a continuidade das organizações (TIROLE, 2005; SILVEIRA, 2010; DUTRA; HIPOLITO, 2012). Adiciona-se a isso, o fato de que incentivos de curto prazo são muitas vezes baseados em indicadores financeiros, o que cria incentivo para manipulação das informações.

Em relação à perspectiva da Diversidade e Discriminação, a produção acadêmica é bastante tímida em relação às demais de Gestão de Pessoas e de Governança Corporativa. Foram identificadas oito publicações desde a década de 70 até o momento atual. Todavia, é possível verificar um singelo crescimento dos estudos, principalmente nesta última década.

Como a presente pesquisa se concentra na comunicação das práticas de remuneração para os funcionários das empresas, as abordagens da Diversidade e Discriminação e da Governança Corporativa foram desconsideradas para a análise da literatura, por fugirem do escopo central dessa pesquisa.

Retomando o processo de seleção dos artigos, optamos por refinar nossa amostra de artigos classificados na abordagem de Gestão de Pessoas. Para isso filtramos aqueles com maior número de citação. Esse critério reduziu a amostra de artigos internacionais para 30 artigos (Tabela 3).

**Tabela 3 - Seleção dos artigos mais citados**

<b>Busca inicial pelos termos-chave</b>	<b>Filtro 1: Busca termos-chave</b>	<b>Filtro 2: Leitura de título e resumo</b>	<b>Filtro 3: Abordagem de G. Pessoas</b>	<b>Filtro 4: Mais citados</b>
Produção internacional	368	96	50	30
Produção nacional	31	2	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>399</b>	<b>98</b>	<b>50</b>	<b>30</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Pelo fato da produção acadêmica nacional ter representatividade nula na nossa amostra final de artigos, optamos por expandir a análise, verificando se o tema da comunicação do sistema de remuneração foi citado no conteúdo dos artigos nos periódicos RAE, RAC e RAUSP e as publicações do evento do EnANPAD. Ao final, localizamos dez artigos. Após análise de tais estudos, observamos que apenas quatro trataram do tema, porém ainda de forma bastante superficial (CODA, 1981; MARTINS, 1982; PEREIRA FILHO; WOOD JR., 1995; OLIVEIRA, 2001). Ver tabela 5.

**Tabela 4 - Seleção dos artigos brasileiros que trataram do tema**

<b>Tipo</b>	<b>Total de artigos brasileiros sobre Remuneração</b>	<b>Artigos que citam a TCSR na abordagem de G. Pessoas</b>	<b>Artigos selecionados</b>	<b>Autor</b>
RAE	18	1	1	Pereira Filho e Wood Jr (1995)
RAC	7	-	-	
RAUSP	6	2	2	Coda (1981) Martins (1982)
EnANPAD	59	7	1	Oliveira (2001)
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	

Fonte: Elaborado pelo Autor

Os quatro artigos nacionais identificados, somados aos 30 internacionais, totalizam uma amostra de 34 artigos (Tabela 5).

**Tabela 5 - Amostra final dos artigos selecionados**

<b>Tipo</b>	<b>Total de artigos selecionados</b>
Internacionais	30
Nacionais	4
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor

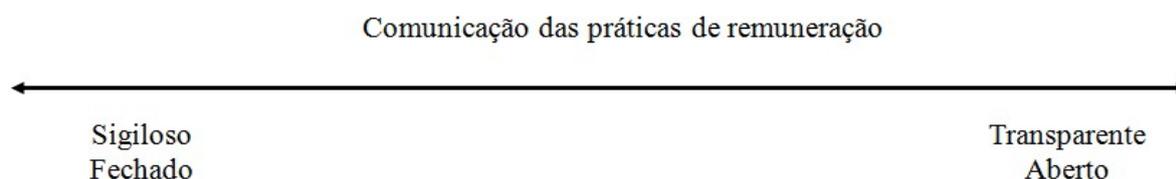
Tal amostra é utilizada como referência central para consolidar o estado da arte sobre o tema de pesquisa, oferecendo embasamento para a especificação do construto que se pretende mensurar nessa pesquisa e para a construção de um modelo de dimensionalidade que sirva de base para a geração dos itens do instrumento de medida de TCSR.

#### 4.1.2 Definição do construto TCSR

A literatura aborda o tema da transparência na comunicação das práticas de remuneração de forma heterogênea e dispersa, começando pelos diferentes tipos de terminologias utilizadas. Grande parte da literatura se apropria da expressão “sigilo salarial” - *pay secrecy* em inglês. Já outros estudos se valem de termos como “transparência” ou “abertura” da remuneração – em inglês *pay transparency*, *transparent pay*, *pay openness*, *open pay*.

Entendemos que o sigilo *versus* transparência/ abertura são variações do mesmo processo de comunicação, é apenas o ponto de vista que se altera. Num extremo temos o sigilo e no outro a transparência (Figura 13).

**Figura 13 - Variações do processo de comunicação**



Fonte: Elaborado pelo autor

Além das diferenças de forma como é praticado o processo de comunicação (sigilo x transparência/ abertura), existem variações sobre a própria terminologia “comunicação”. Há estudos, por exemplo, que utilizam a expressão “divulgação” (*disclosure*), outros se apropriam do termo “entendimento do pagamento” – em inglês *pay understanding* - que explora o quanto os profissionais compreendem as práticas de remuneração, uma vez comunicadas.

O termo remuneração também sofre variações na literatura: alguns autores se apropriam de expressões como: pagamento (*pay*); salários (*wages*; *salaries*); remuneração (*remuneration*, *compensation*); recompensas (*rewards*). Todas essas variações dos termos relacionados à

remuneração também foram consideradas neste estudo e compreendidas como sinônimos para a revisão teórica sobre TCSR.

A seguir, mostramos como a literatura vem se apropriando das diversas variações da expressão transparência na comunicação de remuneração. Para isso, utilizamos como referência, o título dos 96 periódicos identificados no 1º filtro da fase de seleção dos artigos (item 4.2.1), englobando tanto estudos da abordagem de “Governança Corporativa” (Quadro 14), como de “Gestão de Pessoas” - objeto desse estudo (Quadro 15).

**Quadro 14 - Variações do termo TCSR utilizadas na literatura classificada na abordagem Governança Corporativa**

Variações de terminologias			Autores
Transparência	Comunicação	Remuneração	
---	<i>Disclosure</i>	<i>Compensation</i>	Barth (2003); Beaulieu, Ding e Qu (2012); Chizema (2008); Conyon (2001); Dalton e Dalton (2008); Faulkender, Michael, Yang e Jun (2013); Hogan (2006); Laksmana (2008); Lo (2013); Magnan e Thorne (2004); Noe (2009); Robinson, Xue e Yu (2011); Sheu, Chung e Liu (2010)
		<i>Payment</i>	Smith, Stettler e Beedles (1984)
		<i>Pay</i>	De Franco, Hope, Larocque (2013)
		<i>Remuneration</i>	Chandler (1997)
<i>Transparency</i>	---	<i>Compensation</i>	Kalyta (2009)
		<i>Wage</i>	Azfar e Nelson Jr (2007)
	<i>Communication</i>	<i>Remuneration</i>	Aripin, Salim, Kamardin, Adam (2012)

Fonte: Elaborado pelo autor

**Quadro 15 - Variações do termo TCSR utilizadas na literatura classificada na abordagem Gestão de Pessoas**

Variações de terminologias			Autores
Transparência	Comunicação	Remuneração	
---	<i>Communication</i>	<i>Pay</i>	Day (2007, 2011, 2012)
		<i>Pay-system</i>	Werner e Ones (2000)
		<i>Pay for Performance</i>	Marles (1990)
<i>Open</i>		<i>Pay Policies</i>	Miner (1974)
---	<i>Disclosure</i>	<i>Compensation</i>	Thompson e Pronsky (1975)
		<i>Pay</i>	Bowman e Stevens (2013); Futrell (1978); Futrell e Jenkins (1978); Manning e Avolio (1985)
		<i>Salary</i>	Gomez e Wald (2010)

**Quadro 15 - Variações do termo TCSR utilizadas na literatura classificada na abordagem Gestão de Pessoas (continuação)**

Variações de terminologias			Autores
Transparência	Comunicação	Remuneração	
<i>Secrecy</i>	---	<i>Compensation</i>	Lawler (1967); Mahoney e Weitzel (1978); Thompson e Pronsky (1975)
		<i>Reward</i>	Leventhal, Sanford, Michaels (1972)
		<i>Pay</i>	Bamberger e Belogolovsky (2010); Belogolovsky e Bamberger (2014); Bartol e Martin (1989); Burroughs (1982); Colella et al. (2007); Day (2012); Futrell e Jenkins (1978); Nosenzo (2013); Schuster e Colletti (1973)
		<i>Policies</i>	Milkovich e Anderson (1972)
		<i>Wage</i>	Danziger e Katz (1997)
		<i>Reward</i>	Birchall (2011)
<i>Secret</i>	---	<i>Pay Policies</i>	Miner (1974)
---	<i>Transparence</i>	<i>Compensation</i>	Sun Bo (2009)
---	<i>Transparency</i>	<i>Wage</i>	Greiner, Ockenfels, Werner (2011)
---		<i>Pay</i>	Hartmann e Slapnicar (2012)
---	<i>Understanding</i>	<i>Pay</i>	Treuren e Frankish (2014)

Fonte: Elaborado pelo autor

Nota-se no Quadro 14 que, na abordagem de Governança Corporativa, já existe maior padronização no uso dos termos, os mais recorrentes são: *disclosure compensation*, ou seja, divulgação da remuneração de executivos.

Já na abordagem de Gestão Pessoas (Quadro 15), verifica-se uma leve inclinação dos autores utilizarem nos títulos dos artigos a expressão “sigilo salarial”. Todavia, em linhas gerais, percebe-se que há maior variedade de terminologias em relação à perspectiva de Governança Corporativa, tornando evidente que o tema da comunicação das práticas de remuneração para os funcionários carece de uma “identidade” na academia.

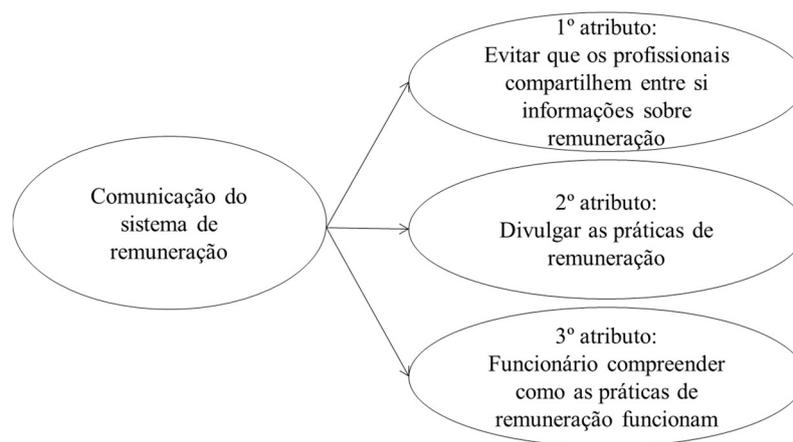
A heterogeneidade do tema sobre transparência na comunicação da remuneração para funcionários não se restringe apenas ao uso de diferentes terminologias, existem diferenças na forma com que a comunicação da remuneração se manifesta no contexto organizacional. Day (2012), por exemplo, destaca dois tipos de políticas adotadas pelas empresas em relação à comunicação da remuneração: uma sobre o que manter em sigilo, outra sobre o que comunicar. O primeiro tipo geralmente proíbe ou desencoraja os funcionários a discutirem salários individuais. O segundo tipo busca explicar aos empregados a forma como o sistema de remuneração funciona, como o mercado está identificado, como os valores salariais internos são determinados e como bônus são calculados.

Além desses dois tipos proposto por Day (2012), acrescentamos um terceiro que diz respeito a como os funcionários compreendem o sistema de remuneração, o quanto eles absorvem e entendem daquilo que é comunicado pela empresa. A perspectiva, neste caso, é centrada no funcionário e não na empresa.

Desta forma, propomos três maneiras de descrever como a comunicação da remuneração se manifesta no contexto organizacional (Figura 14):

- 1º atributo: ação da organização para evitar que os profissionais compartilhem entre si informações sobre remuneração, por meio de regras de sigilo e confidencialidade.
- 2º atributo: ação da organização em divulgar suas práticas de remuneração
- 3º atributo: entendimento por parte do funcionário das práticas de remuneração.

**Figura 14 - Três maneiras pelas quais a comunicação da remuneração se manifesta no contexto organizacional**



Fonte: Elaborado pelo autor

A seguir explicamos cada um desses atributos.

1º atributo: ação da organização para evitar que os profissionais compartilhem entre si informações sobre remuneração

A organização pode restringir discussões entre funcionários a respeito de remuneração por meio de regras de sigilo e confidencialidade, formais ou informais (STEELE, 1975), podendo, inclusive, punir os profissionais. Steele (1975), em seu livro, apresenta um exemplo de política de sigilo escrita em 1919 (Quadro 16):

### Quadro 16 - Exemplo de política de sigilo

*POLICY MEMORANDUM (October 14, 1919)*

*Forbidding Discussion among Employees of Salary Received*

*It has been the policy of the organization to base salaries on the value of services rendered. We have, therefore, a long established rule that the salary question is a confidential matter between the organization and the individual. It is obviously important that employees live up to this rule in order to avoid invidious comparison and dissatisfaction. Recently several cases have come to the notice of management where employees have discussed the salary question among themselves. This memorandum should serve as a warning that anyone who breaks this rule in the future will be instantly discharged.*

*MEMORANDO DE POLÍTICA (14 de outubro de 1919)*

*Proibição de Discussão entre Funcionários sobre Salários Recebidos*

Tem sido política da organização basear salários ao valor dos serviços prestados. Temos, portanto, uma regra estabelecida há tempos de que a questão salarial é um assunto confidencial entre a organização e o indivíduo. Obviamente, é importante que os funcionários façam jus a esta regra, a fim de evitar comparação indevida e insatisfação. Recentemente, têm chegado ao conhecimento da gestão vários casos em que os funcionários têm discutido a questão salarial entre si. Este memorando deve servir como um aviso de que qualquer um que quebre esta regra, no futuro, será instantaneamente desligado.

Fonte: Adaptado de Steele (1975, p.102–103)

Como ilustrado acima, as regras de sigilo e confidencialidade são normas que proíbem os funcionários de discutirem seus salários com os colegas ou outros no local de trabalho. As normas são comumente encontradas em manuais de trabalho ou oralmente transmitidas aos funcionários no momento da contratação ou em algum momento mais tarde na relação de emprego (BIERMAN; GERY, 2004).

Normas de sigilo e confidencialidade são bastante comuns nos Estados Unidos. Cerca de “um terço dos empregadores do setor privado nos Estados Unidos tem reforçado essa norma, adotando regras específicas proibindo os funcionários de discutirem seus salários com colegas de trabalho” (BIERMAN; GERY, 2004, p.168).

Por outro lado, a justiça tem questionado a postura das empresas em relação a essas políticas de sigilo. O Ato Nacional de Relações de Trabalho (*National Labor Relations Act - NLRA*) dos EUA, elaborado em 1935, proíbe a maioria das regras de sigilo e confidencialidade de pagamento (BIERMAN; GERY, 2004). Há um caso em que o juiz decretou que o profissional fosse reintegrado, após ter sido demitido por discutir com outros colegas assuntos de remuneração, mesmo estando formalizada a política interna da empresa de que a quebra do sigilo salarial resultaria em demissão (COLELLA et al., 2007). Já na Inglaterra, Colella et al. (2007) apontam que os empregados que suspeitam de discriminação têm permissão por lei de pedir informações de remuneração à empresa, quebrando o sigilo salarial. Não identificamos nenhum estudo no Brasil que trate desta questão.

É importante ressaltar que existem variantes dessas regras de sigilo e confidencialidade, podendo ser endereçadas para um grupo específico de profissionais, por exemplo, a funcionários que trabalham no departamento de folha de pagamento da empresa. Neste caso, eles podem ser proibidos de divulgar informações obtidas no decurso do seu trabalho (BIERMAN; GERY, 2004).

Existe também a possibilidade da organização restringir discussões entre funcionários a respeito de salários por meio de ações informais. Assim, apesar da empresa optar por não ter política formal de sigilo, ela pode não estimular a discussão internamente, pelo fato do tema ser considerado um tabu (STEELE, 1975). Para Day (2012, p. 3) esse entendimento tácito, não formal, de que não se deve discutir salários é “talvez o mais comum” dentro das empresas do que as ações formais.

#### 2º atributo: ação da organização em divulgar suas práticas de remuneração

Em relação ao que a organização comunica sobre seus sistemas de remuneração, existem diferentes níveis de divulgação. Compartilhamos da opinião de Colella et al. (2007) de que o tema é mais bem compreendido como algo contínuo e não como uma abordagem “tudo ou nada”, sobre o que se divulga sobre salários.

Vale destacar que grande parte dos estudos que utilizam a abordagem dicotômica “tudo ou nada”, se caracteriza como pesquisa experimental. Nos artigos identificados (LEVENTHAL; SANFORD; MICHAELS, 1972; BARTOL; MARTIN, 1989; MANNING; AVOLIO, 1985; CHARNESS; KUHN, 2007; CARD et al., 2012; NOSENZE, 2014), em linhas gerais há dois grupos que recebem tratamentos diferentes: geralmente uma equipe em que os participantes são informados sobre os salários individuais de outros profissionais; já no outro grupo, não há nenhuma divulgação de informação de salários. A partir disso, são avaliados os diferentes efeitos do sigilo salarial nas ações dos grupos. Apresentamos no quadro a seguir as diferentes formas como sigilo e transparência são operacionalizados nos experimentos e as diferentes práticas de remuneração envolvidas.

**Quadro 17 - Operacionalização nos experimentos da transparência e sigilo na comunicação da remuneração**

<b>Autor</b>	<b>Grupo Sigilo</b>	<b>Grupo Transparência</b>	<b>Prática considerada</b>
Bamberger e Belogolovsky (2010)	São informados apenas o salário base e os bônus pelo nível de desempenho do próprio profissional	São divulgados os salários dos colegas, mas não seus desempenhos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salários individuais</li> <li>• Bônus</li> <li>• Nível de desempenho</li> </ul>
Charness e Kuhn (2007)	Salário privado: Pessoa sabe apenas do seu salário	Salário público: Pessoa sabe seu salário e o salário de seu colega	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salários individuais</li> </ul>
Werner e Ones (2000)	Não há explicação	Explicação total: Como a remuneração é determinada, como as avaliações dos cargos são feitas, como as pesquisas salariais são conduzidas, como os aumentos de mérito são calculados e todas as questões satisfatoriamente respondidas por um profissional de remuneração	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Critérios de estabelecimentos dos salários</li> <li>• Avaliação dos cargos</li> <li>• Condução de pesquisas salariais</li> <li>• Cálculo dos aumentos de méritos</li> </ul>
(Leventhal, Sanford e Michaels, 1972)	Nenhuma informação é oferecida sobre o valor de remuneração de outros profissionais	*Informação completa é oferecida sobre o valor de remuneração de outros profissionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salários individuais</li> </ul>
Charness e Kuhn (2007)	Salário privado: Pessoa sabe apenas do seu salário	Salário público: Pessoa sabe seu salário e o salário de seu colega	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salários individuais</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor

Nota-se que cada autor operacionalizou a transparência de remuneração de forma diferente, sendo que a maioria trabalhou como divulgação de salários individuais de todos os profissionais.

Em relação às pesquisas que buscaram sair dessa abordagem dicotômica, nossa percepção é que, de forma similar, cada autor enfatizou a comunicação de um conjunto diferente de práticas do sistema de remuneração. Em linhas gerais identificamos as seguintes práticas:

- Aspectos mais amplos
  - Políticas de remuneração
- Salário-base
  - Critérios de estabelecimentos dos salários
  - Faixas salariais/ mínimos e máximo/ medianas
  - Níveis de salários (médio ou individual)
- Aumento salarial
  - Critérios para aumento salarial
  - Público-alvo do aumento salarial
  - Valor do aumento salarial
- Avaliação de desempenho

- Classificação na avaliação de desempenho individual

Apresentamos a seguir os estudos em que essas práticas são abordadas (Quadro 18).

**Quadro 18 - Relação das práticas de remuneração consideradas nos estudos sobre TCSR (2º atributo)**

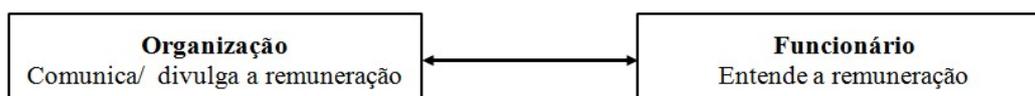
<b>Autor</b>	Burroughs (1982)	Coda (1981)	Day (2006, 2011)	Day (2012)	Martins (1982)	Milkovich e Anderson (1972)	Schuster e Colletti (1973)	Tremblay e Chenevert, (2008)
Políticas de remuneração								x
Critérios de estabelecimentos dos salários	x	x	x	x	x			x
Faixas salariais/ mínimos e máximo/ medianas	x		x	x		x		
Níveis de salários (médio ou individual)	x			x		x	x	
Critérios para aumento salarial								x
Valor aumento salarial	x			x				
Público-alvo do aumento	x							
Classificação na avaliação de desempenho				x				

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3º atributo: entendimento por parte do funcionário das práticas de remuneração divulgadas

O terceiro atributo retrata o conhecimento e entendimento por parte do funcionário das práticas de remuneração divulgadas pela empresa. A diferença é bastante sutil em relação ao segundo aspecto, pois aqui o foco de análise é o profissional compreendendo a remuneração e não a empresa comunicando-a ou divulgando-a (Figura 15).

**Figura 15 - Diferença entre comunicação de remuneração e entendimento da remuneração**



Fonte: Elaborado pelo autor

De forma similar ao atributo anterior, é possível observar na literatura o uso de diferentes práticas que estão passíveis de serem compreendidas pelos funcionários. São elas:

- Aspectos mais amplos:
  - Políticas de remuneração
  - Como as políticas afetam o funcionário
- Salário-base
  - Critérios para estabelecimentos dos salários
  - Níveis de salários (médio ou individual)
- Benefício
  - Acordo de sacrifício de salário/ contribuição nos custos de um benefício legal específico da Austrália (em inglês *salary sacrifice arrangement*<sup>5</sup>)

Apontamos um resumo das práticas identificadas na literatura (Quadro 19) em relação a esse 3º atributo.

**Quadro 19 - Relação das práticas de remuneração consideradas nos estudos sobre TCSR (3º atributo)**

<b>Autor</b>	Coda (1981)	Hartmann e Slapnicar (2012)	Martins (1982)	Oliveira (2001)	Treuren e Frankish (2013)
Políticas de remuneração				x	
Como as políticas afetam o funcionário				x	
Critérios de estabelecimentos dos salários	x		x		
Níveis de salários (médio ou individual)		x			
Acordo de sacrifício de salário					x

Fonte: Elaborado pelo autor

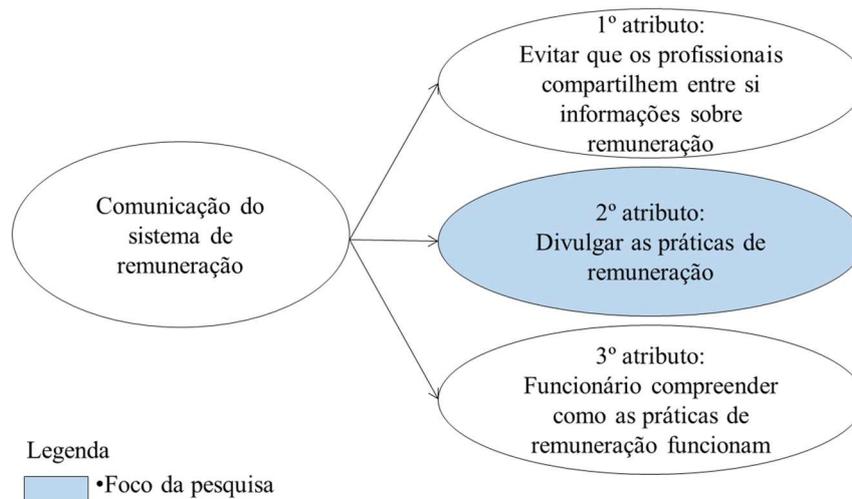
Considerando os três atributos que refletem as maneiras como a comunicação da remuneração se manifesta nas empresas, optamos nessa dissertação por focar apenas no 2º atributo (Figura 16), por refletir melhor nossos interesses de pesquisa de compreender o que as empresas

---

<sup>5</sup> Acordo de sacrifício salarial (em inglês *salary sacrifice arrangement*) refere-se, segundo o Escritório de Tributação do Governo Australiano (AUSTRALIAN GOVERNMENT/ AUSTRALIAN TAXATION OFFICE), a um acordo entre empregador e empregado, onde o trabalhador se compromete a renunciar uma parte de seu futuro direito ao salário ou remuneração, em troca de o empregador fornecer-lhes benefícios a um valor semelhante.

comunicam de suas práticas de remuneração e os motivos envolvidos. Não há interesse em analisar se a empresa restringe a troca de informações sobre salários entre funcionários, por isso não adotamos o 1º atributo; tampouco estamos interessados na percepção do funcionário em relação ao entendimento das práticas de remuneração. Nosso objeto de estudo é a empresa e não os profissionais, por tal motivo não nos aproximamos do 3º atributo.

**Figura 16 - Enquadramento da pesquisa em relação às três maneiras pelas quais a comunicação da remuneração se manifesta no contexto organizacional**



Fonte: Elaborado pelo autor

Uma vez delimitada abrangência da pesquisa, o passo seguinte foi estabelecer a definição constitutiva de TCSR. Com esse intuito, foi realizada uma busca na literatura focada em definições conceituais. Ao todo foram identificados seis conceitos sobre TCSR. No Quadro 20 apresentamos as definições encontradas, bem como a associação do conceito ao atributo correspondente:

**Quadro 20 - Definições conceituais de TCSR identificadas nos artigos**

Atributo TCSR	Autor	Terminologia	Definição	Associação da definição e os atributos da TCSR
1º e 2º atributos	Colella et al. (2007, p. 56).	Sigilo salarial ( <i>pay secrecy</i> )	“Restrições sobre o montante de informação que é fornecido aos empregados sobre o que é pago para os outros [empregados]”	Envolve a restrição em relação ao fornecimento de informações sobre o que é pago aos funcionários. Apesar de não estar claro, pode-se associar ao 1º ou 2º atributo
	Bamberger e Belogolovsky (2010)	Sigilo salarial ( <i>pay secrecy</i> )	Uma política de comunicação de remuneração que <u>restringe</u> o <u>acesso</u> a informações sobre o nível de remuneração de outros empregados da organização e na <u>capacidade de trocar informações</u> relacionadas	Abarca a restrição em dois aspectos, tanto no 1º e 2º atributo: (1º) Na troca de informações sobre remuneração (2º) No acesso a informação sobre o nível de remuneração de outros empregados
1º e 2º atributos (contin.)	Tremblay e Chênevert (2008, p.9)	Abertura de salários ( <i>pay openness</i> ) Sigilo salarial ( <i>pay secrecy</i> )	Num extremo: política bastante fechada, cada empregado sabe apenas seu salário e pode ser disciplinado a não falar com outros empregados sobre níveis salariais. No outro extremo, cada funcionário sabe a remuneração de cada indivíduo (HENEMAN, 2001)	Discorre sobre a restrição em dois aspectos envolvendo o 1º e o 2º atributo: (1º) Funcionário é disciplinado a não falar com outros profissionais sobre salários (2º) Cada funcionário sabe a remuneração de cada indivíduo Retrata os extremos.
2º atributo	Tremblay e Chênevert (2008, p.9)	Abertura de salários ( <i>pay openness</i> )	“ <u>Extensão</u> em que informações sobre pagamento devem ser divulgadas aos empregados”	Aborda o aspecto da <u>extensão</u> da divulgação de informações.
3º atributo	Werner e Ones (2000)	Comunicação do sistema de remuneração ( <i>pay-system communication</i> )	“ <u>Quantidade</u> de informações sobre remuneração disponível para os funcionários”	Refere-se à quantidade de informação divulgada.
	Hartmann e Slapnicar (2012, p. 4284)	Transparência salarial ( <i>pay transparency</i> )	“ <u>Extensão</u> em que os funcionários estão familiarizados com os níveis salariais uns dos outros”	Aborda a <u>extensão</u> de quanto os funcionários estão familiarizados em relação à remuneração. Por outro lado, se limita ao entendimento de salários de outras pessoas apenas (foco restrito).
	Treuren e Frankish (2014, p. 104)	Entendimento salarial ( <i>pay understanding</i> )	Compreensão das regras e processos que determinam o tamanho do seu salário	Refere-se à compreensão do funcionário, portanto reflete o 3º atributo. Envolve todo o processo de definição dos salários.

Fonte: Elaborado pelo autor

Para definir conceitualmente o construto que pretendemos medir a TCSR, primeiramente decidimos utilizar a terminologia “transparência na comunicação das práticas de remuneração”, uma vez que há o interesse de deixar mais explícito se tratam de informações sobre práticas de remuneração. Assim queremos retratar o sistema de remuneração como um todo - de forma similar a Werner e Ones (2000) - e não somente a aspectos relacionados a divulgação de salário de outros funcionários – como é visto na definição de Colella et al. (2007), Bamberger e

Belogolovsky (2010) e Hartmann e Slapnicar (2012). Vale pontuar que pelo fato de entendermos que um sistema é composto por um conjunto de práticas, consideramos que o termo “transparência na comunicação das práticas de remuneração” é sinônimo de “transparência na comunicação do sistema de remuneração”.

Adicionalmente, buscou-se como referência uma definição que se aproximava ao 2º atributo, em que a comunicação é retratada como divulgação de informações. Para complementar a visão sobre o tema, recorreremos à literatura especializada sobre comunicação interna. Percebeu-se que, trabalhar a comunicação como “divulgação de informações”, se aproxima da função informativa da comunicação interna, que tem a finalidade de veicular o conhecimento e o “saber” da empresa (FILIPE, 2007)<sup>6</sup>. Pela classificação de Clappitt e Downs, (1993) consistem em “informações corporativas”, que lidam com amplo tipo de informação sobre a organização como um todo.

Voltando para os conceitos apresentados no Quadro 20, a abordagem de Tremblay e Chênevert (2008) foi a que mais se aproximou dos interesses pretendidos nesse trabalho. Nota-se que o autor se apropria do termo “extensão” para retratar os diferentes graus de transparência, o que faz sentido para esta pesquisa por ser uma expressão ampla que reflete tanto a quantidade de informações, como a abrangência do público envolvido. Além disso, percebemos que termo “extensão” foi o único utilizado duas vezes (os demais foram “quantidade de informação” e “informação completa”).

Logo, consideramos que transparência na comunicação do sistema de remuneração (TCSR) se define como *extensão em que as informações sobre as práticas de remuneração são divulgadas aos funcionários, com finalidade informativa (TREMBLAY; CHÊNEVERT, 2008; FILIPE, 2007)*.

Para complementar nossa definição do construto TCSR, pontuamos que as práticas, conceitualmente, compõem de forma dinâmica um sistema de remuneração (JIANG et al.,

---

<sup>6</sup> Além da informativa, Filipe (2007) aborda outras seis funções da comunicação interna: função de integração, que tem a finalidade de desenvolver nos funcionários o sentimento de pertencer a um grupo; função de retroação, com o objetivo de verificar e validar a compreensão da informação; função sinal; comportamental ou argumentativa; função mudança, que permite a mudança de mentalidades, atitudes e relações; função imagem, que busca transmitir ao público interno e externo uma imagem favorável da organização.

2012). Consistem em programas, processos e técnicas vigentes que de fato são operacionalizadas na empresa (LEPAK; SHAW, 2008). Por remuneração estamos nos referindo aos retornos pecuniários que a organização oferece aos seus funcionários (BLOOM; MILKOVICH, 1996), portanto, não são abarcadas as recompensas não financeiras.

#### **4.1.3 Dimensões do construto TCSR**

Para definir a dimensionalidade do construto que serviu de base para a geração dos itens do instrumento de medida TCSR, verificamos primeiramente, a existência de escalas disponíveis e devidamente validadas na literatura.

Na amostra dos 34 artigos selecionados não foi identificado nenhum estudo mais aprofundado que se propôs a desenvolver e validar uma escala de TCSR nos padrões acadêmicos. Foram encontrados apenas itens de questionários que buscavam medir transparência da remuneração para atender os objetivos especificados dos artigos (BURROUGHS, 1982; CODA, 1981; MARTINS, 1982; DAY, 2006, 2011, 2012; HARTMANN; SLAPNICAR, 2012; MARTINS, 1982; MILKOVICH; ANDERSON, 1972; OLIVEIRA, 2001; SCHUSTER; COLLETTI, 1973; TREMBLAY; CHENEVERT, 2008; TREUREN; FRANKISH, 2013). Day (2012) afirma que seu questionário está validado por ter sido utilizado em estudos anteriores, porém ela não menciona quais estudos foram esses. Além disso, verificamos que em três pesquisas conduzidas pela autora, existiam diferenças nos itens dos questionários.

Constatamos, portanto, que a literatura selecionada não foi suficiente para produzir escalas de TCSR devidamente validadas. Decidimos assim ampliar a busca em outras revistas acadêmicas não contempladas no banco de dados do *Web of Science* da *Thomson Reuters*, em bancos de dados de teses e doutorados e em publicações de associações internacionais de RH focadas em remuneração.

Foi encontrada uma tese de doutorado na *Alliant International University*, em Los Angeles, Califórnia, EUA, na qual o autor Noy (2007) se propôs a desenvolver e validar um instrumento de mensuração do sigilo salarial. Porém, analisando o conteúdo dos itens do instrumento desenvolvido por Noy (2007), percebe-se que há demasiada ênfase nas restrições que as organizações impõem aos profissionais para evitar a discussão de salários (1ª perspectiva da

TCSR). O autor pouco explora as práticas de remuneração que as empresas divulgam ou não – foco de análise nesse estudo - fragilizando o modelo para os propósitos dessa pesquisa.

Outro resultado dessa busca complementar foi a localização de uma pesquisa (SCOTT et al., 2008) na revista da *WorldatWork* - uma associação internacional de remuneração – que se aproximou dos propósitos dessa pesquisa. Os autores buscaram, entre outros objetivos, medir em 394 empresas a taxa de entendimento dos funcionários acerca dos programas de remuneração, através de uma seleção de 26 práticas, organizadas em salário-base, aumentos salariais e remuneração de variável de curto prazo.

Encontramos também na pesquisa *As Melhores Empresas para Você Trabalhar*, realizada anualmente pelo PROGEP-FIA e publicada pela Editora Abril (PROGEP-FIA, 2015), itens do questionário que buscam evidenciar o que as empresas divulgam para seus funcionários em relação aos seus sistemas de remuneração.

Apesar da pesquisa do PROGEP-FIA e do artigo de Scott et al. (2008) abarcarem os aspectos da TCSR que pretendemos mensurar nessa dissertação, ambos não explicitaram as fundamentações acadêmicas que embasaram a escolha dos itens, tampouco apontaram estudos de validade e confiabilidade.

O quarto achado nesta busca complementar foi uma matéria (LYTLE, 2014) de uma revista de uma associação internacional de RH – SHRM. Essa matéria expõe alguns casos de empresas que vêm adotando um grau maior de transparência da remuneração e busca organizar os tipos de transparência de uma forma bastante didática, todavia a matéria tem um viés bastante jornalístico.

Conclui-se que, apesar de termos ampliado a busca de escalas de TCSR em outras revistas acadêmicas, em teses e doutorados e em publicações de associações internacionais de RH focadas em remuneração, permanece a necessidade de se criar uma escala que mensure os diferentes graus de divulgação das práticas de remuneração dentro do rigor acadêmico.

Verificada a real necessidade de desenvolver uma escala, o desafio seguinte foi analisar a dimensionalidade do construto e elaborar um modelo teórico. Para isso, nos apoiamos nos 30

artigos selecionados primeiramente e nos quatro documentos identificados na busca complementar descrita acima.

Dentre os 34 artigos, 21 apresentavam meios de operacionalizar empiricamente TCSR e foram a matéria-prima para a análise de dimensionalidade. São eles: Bamberger e Belogolovsky (2010); Burroughs (1982); Lytle (2014); Charness e Kuhn (2007); Coda (1981); Day (2006, 2011, 2012); Hartmann e Slapnicar (2012); Leventhal, Sanford e Michaels (1972); Lytle (2014); Martins (1982); Milkovich e Anderson (1972); Noy (2007); Oliveira (2001); PROGEP-FIA (2014); Schuster e Colletti (1973); Scott et al. (2008); Tremblay e Chenevert (2008); Treuren e Frankish (2013); Werner e Ones (2000). O intuito é criar um modelo que seja referência central para embasar a geração dos itens do instrumento de medida da TCSR.

Por meio da análise de conteúdo dos artigos, verificou-se que para medir TCSR é necessário compreender quatro fatores que ocorrem simultaneamente:

- Para quem se comunica? → O público para quem se divulga a informação, ou seja, os funcionários
- O que se comunica? → A informação que é comunicada, ou seja, as práticas de remuneração
- Informação sobre quem? → Público sobre o qual essa informação diz respeito
- Como se comunica? → Meio utilizado para comunicação

#### Para quem se comunica?

Esse fator diz respeito ao público para quem se divulga a informação de remuneração, ou seja, para os funcionários da empresa. Verificamos que apenas quatro estudos destacam as diferenças entre o público que recebe a informação do sistema de remuneração. Burroughs (1982) e Scott et al. (2008) distinguem públicos pela quantidade de funcionários que tem acesso à informação; já Tremblay e Chenevert (2008) e PROGEP-FIA (2014) organizam os públicos pelo grupo funcional que o funcionário pertence (Quadro 21).

**Quadro 21 - Distinção do público-alvo que recebe a informação de remuneração**

Divisão por quantidade		Divisão de público-alvo por grupo funcional	
Burroughs (1982)	Scott et al. (2008)	Tremblay e Chenevert (2008)	PROGEP-FIA (2014)
Certos cargos	Alguns (até 40%)	Gestores	Diretores
	Metade (41% a 60%)	Funcionários não gestores	Gerentes e Supervisores
	Maioria (mais de 60%)		Administrativos, Técnicos de 2º e 3º grau
Organização como um todo			Operacionais
			Vendedores

Fonte: Próprio autor

Consideramos no nosso modelo teórico, uma combinação da divisão proposta por Tremblay e Chenevert (2008) e PROGEP-FIA (2014), resultando em três grupos de funcionários:

- Alta Liderança: grupo de profissionais responsáveis pela gestão da organização como um todo e pela condução do planejamento estratégico. Exemplos típicos são: Presidentes, Vice-Presidentes e Diretores.
- Liderança: Grupo de profissionais responsáveis pela gestão de unidade organizacional/ processos e pela viabilização da estratégia. Exemplos: Gerentes, Coordenadores e Supervisores.
- Demais funcionários não líderes.

#### O que se comunica?

Este fator se refere à informação que é comunicada, ou seja, informações sobre o sistema de remuneração. Lytle (2014) organiza a transparência em três tipos: transparência de processo, na qual as pessoas têm acesso a informações sobre como os salários são derivados, quais são as faixas de cada posição e o que é necessário para ganhar mais; transparência total de salário, que consiste em disponibilizar para o funcionário exatamente quanto cada um na empresa ganha (muito comum em empresas públicas); por fim, transparência mista e combinada (*mix and match*), onde diferentes tipos de transparência na empresa coexistem.

A divisão de Lytle nos inspirou a organizar as informações sobre o sistema de remuneração em dois grupos:

- Informações sobre a estrutura de remuneração
- Informações sobre os valores pagos, ou seja, a alocação individual dos profissionais na estrutura de remuneração.

### Informação sobre quem?

O último fator se refere ao público sobre o qual a informação diz respeito. Por exemplo, se a empresa pode divulgar para os profissionais as faixas salariais de todos os cargos ou apenas do cargo do profissional. A seguir apresentamos os estudos que fizeram diferenciações em relação ao público sobre qual a informação pertence.

### **Quadro 22 - Distinção do público-alvo sobre o qual a informação sobre remuneração diz respeito**

<b>Tipos de público</b>	<b>Burroughs (1982)</b>	<b>Milkovich e Anderson (1972)</b>	<b>Coda (1981) Martins (1982)</b>	<b>Day (2006; 2001; 2012)</b>	<b>PROGEP-FIA (2014)</b>
Apenas do profissional	x			x	x
Até o cargo do profissional					x
Todos os cargos/ profissionais	x		x	x	x
Cargos em níveis acima		x			
Cargos do mesmo nível do profissional		x			
Equipe do gestor					x

Fonte: Próprio autor

Tendo em vista os recortes apresentados na literatura, definimos apenas quatro itens, pois retiramos as redundâncias que existiam entre eles:

- O próprio profissional
- Cargos em níveis acima do profissional
- Cargos do mesmo nível do profissional
- Cargo em níveis abaixo do profissional
- Equipe do gestor

### Como se comunica?

Apenas quatro estudos abordam como a comunicação do sistema de remuneração ocorre no ambiente organizacional, sendo que três desses estudos são do mesmo autor.

**Quadro 23 - Diferentes meios de comunicar o sistema de remuneração**

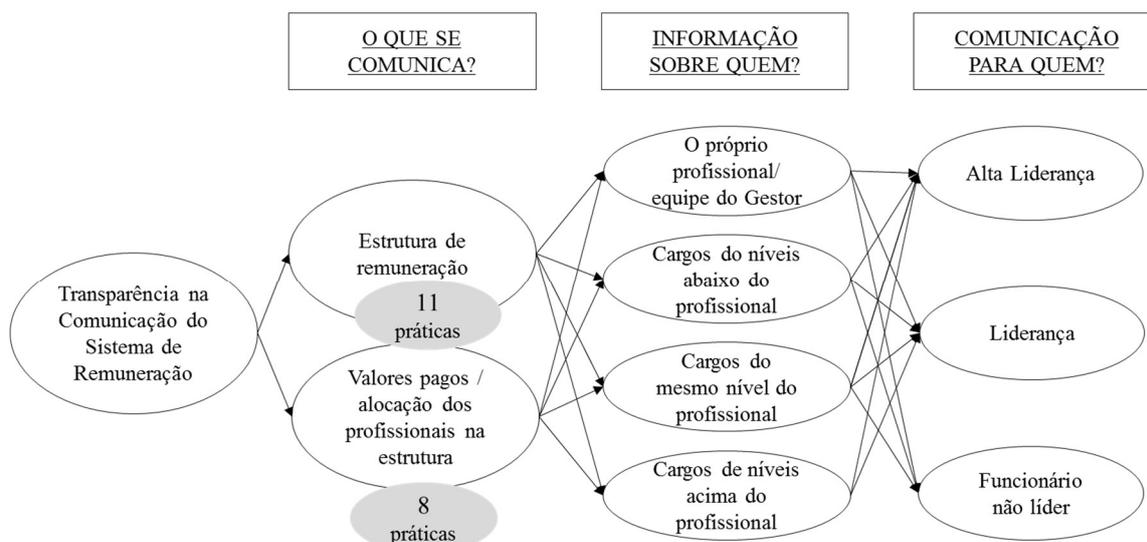
Meios de comunicar	Day (2006)	Day (2011)	Day (2012)	Scott et al. (2008)
Sessões educacionais formais	x	x	x	
Informações por escrito	x	x	x	
Explicação do supervisor			x	
Informações via <i>web</i>			x	
<i>E-mail</i> ou carta do supervisor do empregado, recursos humanos ou gestão sênior				x
Intranet ou Internet <i>sites</i> , CDs / DVDs ou outra informação digital				x
Os materiais impressos, por exemplo, boletins informativos, brochuras e folhetos				x
Declarações individualizadas enviadas a funcionários sobre remuneração ou recompensas totais				x
Reuniões lideradas por recursos humanos ou profissionais de remuneração				x
As reuniões lideradas pela gerência de linha				x
<i>Blogs</i> e quadros de avisos eletrônicos, onde um empregado pode reagir a declarações publicadas por outros				x
Quadros de boletim ou outros tipos de anúncio no local de trabalho (não eletrônica)				x

Fonte: Próprio autor

Optamos por não abarcar a variável “como se comunica”, pois se verificou que poucos autores abordaram essa variável em suas pesquisas para medir TCSR. Além disso, uma quarta variável traria maior complexidade para o instrumento.

A seguir apresentamos o modelo teórico de dimensionalidade do construto, considerando três fatores: para quem, o que e sobre quem (Figura 17)

**Figura 17 - Modelo de dimensionalidade do construto TCSR**



Fonte: Próprio autor

Nota-se que a variável condutora do modelo é “o que se comunica?”, desta forma o construto TCSR tem duas dimensões: estrutura de remuneração e valores pagos/ alocação dos profissionais na estrutura.

Para estabelecer o que compõe cada dimensão (o que se comunica?), nos baseamos em dois referenciais conceituais definidos até o momento: um proveniente da literatura de remuneração (Quadro 4) e outro referente a parte da revisão teórica sobre transparência na comunicação da remuneração (Quadros 17, 18 e 19). Buscando integrar esses dois referenciais, redefinimos as práticas de remuneração a serem consideradas para desenvolvimento do instrumento de medida de TCSR (Quadro 24).

**Quadro 24 - Práticas de remuneração que serão consideradas para o desenvolvimento do instrumento para medir TCSR**

Tipos de remuneração	Práticas identificadas	Literatura de Remuneração	Literatura de TCSR		Dimensões	
			30 artigos - 1ª seleção	4 artigos - 2ª seleção	1ª	2ª
Remuneração fixa	Critérios para diferenciar contribuição dos profissionais e posteriormente estabelecer as carreiras e a tabela salarial (inclui avaliação de cargos)	Armstrong e Murlis (2004); Dessler (1999); Dutra e Hipólito (2012)	Burroughs (1982); Coda (1981); Day (2006, 2011, 2012); Martins (1982); Tremblay e Chenevert, (2008); Werner e Ones (2000)	Scott et al. (2008)	x	
	Valores das faixas salariais		Burroughs (1982); Day (2006, 2011, 2012); Milkovich e Anderson (1972)	PROGEP-FIA (2014) Scott et al. (2008)	x	
	Valores dos salários individuais pagos aos profissionais		Bamberger e Belogolovsky (2010); Burroughs (1982); Charness e Kuhn (2007); Day (2012); Leventhal, Sanford e Michaels (1972); Milkovich e Anderson (1972); Schuster e Colletti (1973)	Scott et al. (2008)		x
	Critérios para movimentação salarial	Dutra (1996)	Tremblay e Chenevert (2008); Werner e Ones (2000)	PROGEP-FIA (2014)	x	
	Valores dos aumentos individuais oferecidos		Burroughs (1982); Day (2012);	Scott et al. (2008)		x
	Valores salariais médios pagos aos profissionais ocupantes do mesmo cargo ou grupo de cargo	---	---			x
	Valores dos aumentos médios/ faixas de aumentos oferecidos aos profissionais	---	---			x
	Profissionais que receberam aumentos salariais	---	---			x
Remuneração variável de curto-prazo (RV)	Público alvo dos programas, ou seja, os elegíveis aos programas de RV	Dutra e Hipólito (2012)	--	Scott et al. (2008)	x	
	RV potencial paga aos profissionais pelo atendimento dos objetivos e metas.		---	Scott et al. (2008)	x	
	Critérios que condicionam o pagamento da RV (objetivos e metas)		---	PROGEP-FIA (2014) Scott et al. (2008)	x	
	Atendimento dos critérios (objetivos e metas)		Bamberger e Belogolovsky (2010)		x	
	RV real paga aos profissionais pelo atendimento dos objetivos e metas	---	Bamberger e Belogolovsky (2010)	Scott et al. (2008)		x
Benefícios	Pacote de benefícios oferecido	Dutra e Hipólito (2012)	---	---	x	
	Público-alvo dos programas		---	---	x	
	Quantificação dos benefícios	---	---	PROGEP-FIA (2014)	x	
Geral	Análise dos salários praticados pelo mercado	Abarcado em remuneração fixa	Werner e Ones (2000)	Scott et al. (2008)	x	
	Composição da remuneração total (mix remuneratório)	---	---	Scott et al. (2008)	x	
	Custo do profissional para a empresa	---	---	PROGEP-FIA (2014)		x

Desta forma, o modelo de dimensionalidade do construto envolve 19 práticas, sendo 11 alocadas na primeira dimensão do construto referente à comunicação da estrutura de remuneração e 5 práticas alocadas na segunda dimensão sobre os valores pagos e alocação dos profissionais na estrutura.

O modelo de dimensionalidade, juntamente com a definição do construto concebidos nesta análise sistemática da literatura, serviu de alicerce para todo o processo de desenvolvimento do instrumento de medida de TCSR. Os padrões estabelecidos nesta etapa da pesquisa selecionaram artigos de forma criteriosa, de modo a trazerem para o estudo a produção de melhor classificação dentro de parâmetros de qualidade contemporâneos.

#### **4.2 RESULTADOS DO DESENVOLVIMENTO DO INSTRUMENTO DE MEDIDA DE TCSR**

Este tópico atende os seguintes objetivos específicos da pesquisa, relacionados ao objetivo geral *de desenvolver um instrumento de mensuração de transparência na comunicação do sistema de remuneração aos funcionários (TCSR)*:

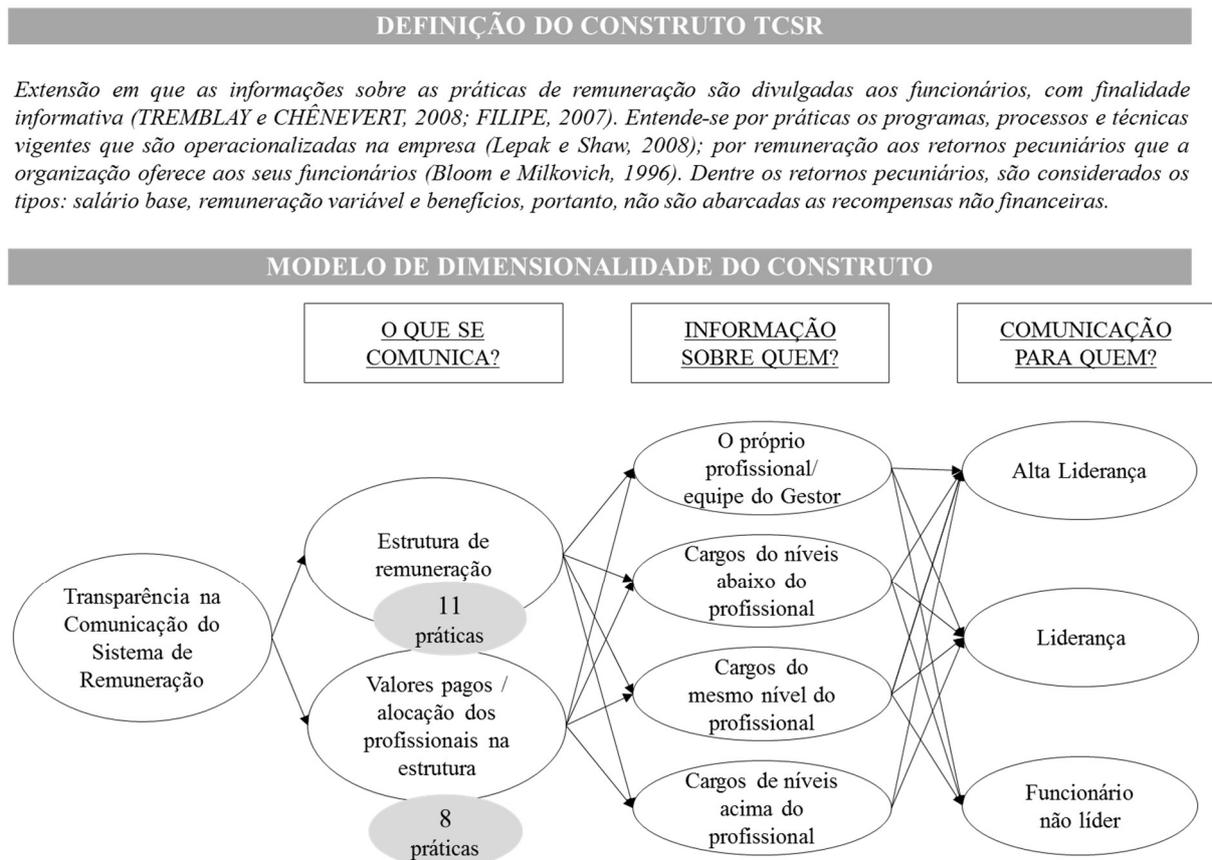
- Aprimorar a definição do construto e o modelo teórico de dimensões por meio da interação com especialistas na área de remuneração (acadêmicos e consultores).
- A partir do modelo de teórico de dimensões do construto, desenvolver um instrumento de medida de TCSR.
- Refinar o instrumento, realizando validação de conteúdo e de face com especialistas e profissionais de remuneração de empresas.

Primeiramente, são apresentados os resultados decorrentes do processo de aprimoramento da definição do construto e de suas dimensões a partir das contribuições dos especialistas. Na sequência, discorre-se sobre as decisões envolvidas na geração de itens do instrumento de medida e, por fim, descrevem-se os resultados do processo de validação de conteúdo e de face com profissionais de empresas e especialistas.

#### 4.2.1 Aprimoramento da definição do construto e do modelo teórico de dimensões a partir das contribuições dos especialistas

A definição do construto TCSR e a construção do modelo de dimensionalidade foram realizadas a partir da análise sistemática da literatura e podem ser revistas a seguir na Figura 18:

**Figura 18 - Definição do construto e modelo teórico de dimensionalidade**



Fonte: Elaborado pelo autor

Com o objetivo de serem aprimoradas, a definição do construto TCSR e o modelo teórico de dimensionalidade, bem como todas práticas<sup>7</sup> envolvidas, foram apresentadas a cinco especialistas - Esp 1, Esp 2, Esp 3, Esp 4 e Esp 5 – em entrevistas presenciais.

Para aprimorar a definição do construto, o Esp 1 sugeriu que o trecho final “com finalidade informativa” (CLAMPITT; DOWNS, 1993) fosse retirado, por não agregar significado e tornar

<sup>7</sup> Para detalhes das práticas de remuneração apresentadas, ver Quadro 24.

redundante. “*Já está claro no conceito que se trata de divulgação de informações*” (Esp 1). Os demais especialistas, quando questionados, concordaram com essa recomendação.

O Esp 4 questionou se o termo extensão se referia à profundidade/ detalhamento da informação, apontando que existia também a questão voltada para a frequência da comunicação. Já o Esp 5 comentou que, para ele, o termo extensão “*não chamou atenção*”, que é um termo amplo que envolve ambos os aspectos. Analisando estes resultados, não temos a pretensão de medir a frequência em que as informações são divulgadas, sendo interessante delimitar que o termo extensão reflete tanto a profundidade de informações divulgadas e abrangência do público que recebe a informação.

Com os Esp 2 e Esp 5 realizou-se uma reflexão sobre o conceito de práticas apresentado: programas, processos e técnicas vigentes que são operacionalizadas na empresa (LEPAK; SHAW, 2008). Os especialistas acharam que não estava claro se a definição proposta nesse trabalho abarca questões relacionadas às políticas de remuneração. Discutiu-se com eles as diferenças conceituais entre políticas e práticas e as dificuldades operacionais de fazer essas diferenças no instrumento de medida. Após refletir sobre as contribuições dos especialistas, chegou-se à conclusão de que seria mais adequado utilizar como nome o construto o termo “*comunicação do sistema de remuneração*”, pois ele é mais abrangente e não causa essa confusão.

Tendo em vista essas sugestões dos especialistas, redefinimos o construto para:

*Transparência na comunicação do sistema de remuneração: Extensão em que as informações sobre o sistema de remuneração são divulgadas aos funcionários (TREMBLAY; CHÊNEVERT, 2008). Entende-se por extensão a quantidade de informações divulgadas e abrangência do público que recebe a informação. Em relação a sistema, consiste num conjunto dinâmicos de práticas, orientado por políticas (JIANG et al. 2012). Política é um programa voltado para os funcionários que afeta as escolhas das práticas (JIANG et al., 2012). As práticas, por sua vez, englobam programas, processos e técnicas de fato operacionalizados na empresa (LEPAK; SHAW, 2008). Operacionalmente nessa pesquisa considera-se como remuneração os retornos pecuniários que a organização oferece aos seus funcionários (BLOOM; MILKOVICH, 1996). Dentre os retornos pecuniários, são considerados os tipos: remuneração fixa, remuneração variável e benefícios, portanto, não são abarcadas as recompensas não financeiras.*

Além da definição construído de TCSR, o modelo teórico de dimensionalidade e as práticas de remuneração envolvidas também foram apresentados para validação dos especialistas. Os cinco concordaram com as variáveis do modelo, bem como suas dimensões. O Esp 5 apenas sugeriu mudanças no nome das dimensões. Após algumas reflexões conjuntas, o nome da primeira dimensão foi alterado para “estrutura de remuneração e critérios de funcionamento” e da segunda para “valores pagos e informações individuais dos funcionários”.

Houve também contribuições a respeito das práticas de remuneração. O Esp 1 recomendou que a prática descrita como “critérios para diferenciar contribuição dos profissionais e posteriormente estabelecer as carreiras e a tabela salarial (inclui avaliação de cargos)” fosse melhor delimitada. A sugestão oferecida foi desmembrá-la em duas práticas, uma sobre os critérios para medir a importância dos cargos, ou seja, o peso relativo entre cargos, e outra voltada para os critérios de avaliação dos indivíduos. Ao compartilhar essa recomendação com especialistas subsequentes, o Esp 3 considerou que essa última prática está mais relacionada ao processo de gestão de desempenho. Apesar de reconhecer a forte relação existente entre remuneração e gestão de desempenho, o Esp 5 recomendou não considerar essa prática para medir TCSR.

Outra sugestão oferecida pelo Esp 5 refere-se à clarificação do significado da prática descrita como “análise dos salários praticados pelo mercado para apoiar a decisão sobre os valores a serem pagos internamente”. A recomendação foi segmentá-la em três itens diferentes:

- Consulta aos salários praticados pelo mercado (por exemplo, por meio de pesquisa salarial).
- Estratégia de posicionamento remuneratório em relação ao mercado.
- Análise do posicionamento real da empresa, ou seja, comparações dos salários praticados e os salários de mercado.

Apesar de reconhecermos as diferenças existentes entre essas três práticas, avaliamos que seria melhor não fazer esse detalhamento. O que norteou essa decisão foi a premissa adotada de não aprofundar os detalhes das práticas de remuneração, para não correremos o risco de ter uma prática tão específica a ponto de uma empresa não se identificar com ela. Por exemplo, no terceiro item proposto pelo Esp 5 sobre “comparações dos salários praticados e os salários de mercado”, é possível que uma empresa não realize essa prática por envolver um processo que demanda certo grau de estruturação da empresa em termos de análises de dados internos. Neste

sentido, optou-se por manter a prática sobre “análise de salários de mercado” de forma mais ampla.

Considerando todas as contribuições advindas dos especialistas, foi concebido um modelo de dimensionalidade do construto com 19 práticas, 11 alocadas na dimensão 1 e oito na dimensão 2, organizadas da seguinte forma (Figura 19):

**Figura 19 - Modelo de Dimensionalidade do Construto TCSR**



Fonte: Elaborado pelo autor

O modelo de dimensionalidade do construto apresentado acima foi o elemento central que embasou o processo de geração de itens, explicado a seguir.

#### 4.2.2 Geração dos itens do instrumento

Esse tópico foi organizado em dois aspectos centrais: análise das características do construto e da escala de averiguação que condicionam a geração de itens; e a geração dos itens para medir o construto.

Em relação às características do construto que condicionam a geração de itens, examinamos os três condicionantes centrais sugeridos por Costa (2011): nível de abstração, dimensionalidade e natureza formativa ou refletiva do construto. Sobre o nível de abstração, entendemos que a TCSR não se trata de um construto altamente abstrato. Todavia, existe um grande desafio ao delimitar o que compõe as práticas de um sistema de remuneração. Existem muitas possibilidades e quanto mais nos aprofundamos nos detalhes das práticas, tornamos o número de itens maior, correndo o risco de ter uma prática tão específica que não se aplique para algumas empresas. Um exemplo é a decisão de criar um item sobre a divulgação dos fatores de pontuação dos cargos. Esse é um item bastante interessante para diferenciar a transparência das empresas, mas nem todas adotam metodologia de pontos para diferenciar as responsabilidades dos cargos e estruturar suas tabelas salariais. Costa (2011) aponta que uma premissa bastante importante no desenvolvimento de escala consiste em gerar um item que possibilite a resposta por qualquer respondente, evitando valores faltantes (*missing values*).

Sobre o aspecto da dimensionalidade, a geração dos itens foi organizada por subdimensão. Assim, para cada subdimensão do construto foi estabelecido um conjunto de itens. Tendo em vista a complexidade envolvida na geração de itens, pela característica peculiar do construto de ser composto por três fatores - para quem se comunica, o que se comunica e sobre quem - foi necessário produzir diversas simulações para verificarmos como os itens se estruturariam, tornando-os mais claros para os respondentes. Vale pontuar que decidimos que os respondentes seriam profissionais responsáveis pela área de remuneração da empresa, uma vez que abordarmos termos específicos de desta área de atuação.

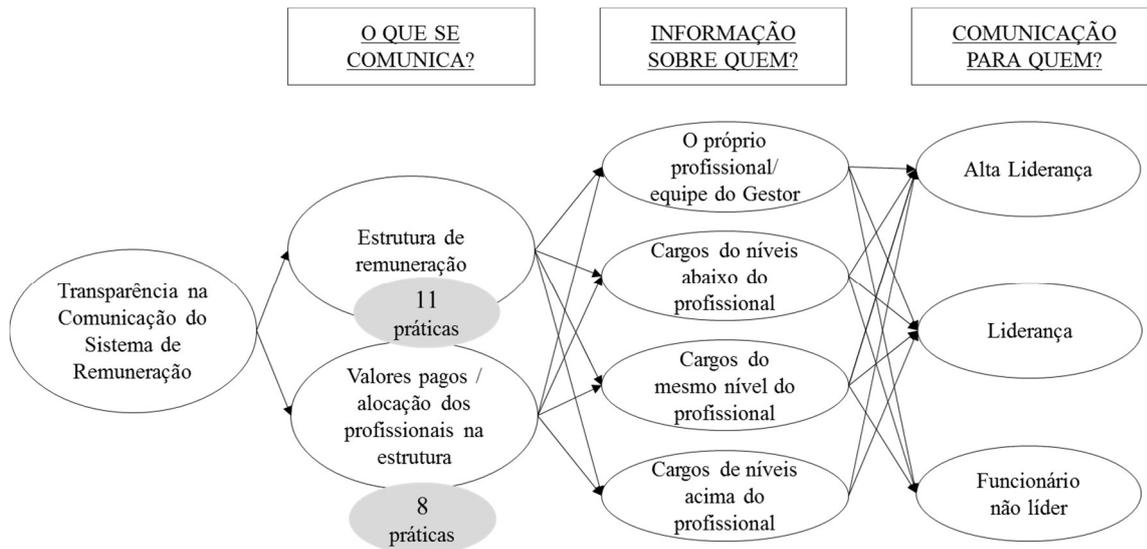
Por fim, com relação à natureza formativa ou refletiva do construto, tomamos o cuidado de gerar itens que viabilizassem sua operacionalização no modelo de construtos refletivos. Também preferimos enunciá-los como afirmações que pudessem ser respondidas com uma escala Likert de 5 pontos, seguindo o padrão de outros estudos que buscaram medir fenômenos semelhantes.

A escala Likert, muito utilizada em estudos comportamentais, exige que os entrevistados indiquem um grau de concordância ou discordância em relação a uma série de afirmações (MALHOTRA, 2010). Geralmente cada item da escala tem cinco categorias de resposta: (1) discordo totalmente; (2) discordo parcialmente; (3) não concordo, nem discordo; (4) concordo parcialmente; (5) concordo totalmente; e, na maior parte das vezes, os dados são tratados como intervalares.

Malhotra (2010) aponta que a vantagem do uso da escala Likert é a facilidade de construir e de aplicar. Além disso, os respondentes entendem rapidamente como utilizar a escala, o que a torna adequada para situações em que a pessoa responde a pesquisa a distância ou *online*. A desvantagem citada pelo autor é que escala Likert “exige mais tempo para ser completada do que outras escalas itemizadas, porque o respondente tem que ler cada questão” (MALHOTRA, 2010, p. 222). Já Costa (2011), sinaliza que a vantagem é que escala de Likert possibilita colocar um grande número de afirmações em uma sequência, sem ter que repetir a escala, indicando somente os pontos. Por esta razão, é uma boa opção nos primeiros passos de desenvolvimento de novas escalas, já que é uma alternativa que reduz o tamanho do questionário.

Uma vez analisadas as características do construto - nível de abstração, dimensionalidade e a natureza formativa ou refletiva - e as propriedades da escala de averiguação a ser adotada, o passo seguinte foi a geração dos itens do instrumento de medida. Para isso, o ponto de partida foi o modelo de dimensionalidade do construto (Figura19). Porém, considerando todas as variáveis do modelo teórico e as 19 práticas identificadas, foi produzido um instrumento demasiadamente extenso, com cerca de 120 itens. A seguir, na Figura 20, ilustramos a complexidade envolvida que resultou na geração de um número excessivo de itens.

**Figura 20 - Complexidade envolvida na geração dos itens**



Fonte: Elaborado pelo autor

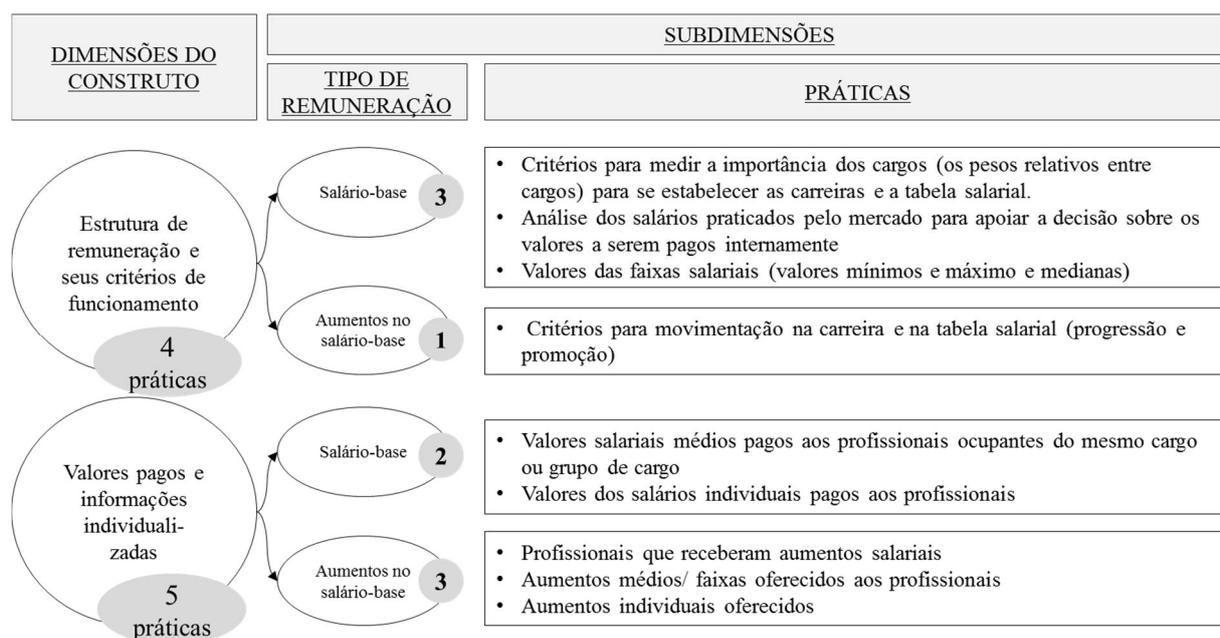
Por esta razão, decidimos limitar a abrangência do instrumento de medida exclusivamente ao sistema de remuneração fixa. Para isso, consideramos as práticas que envolvem salário base, aumentos no salário base e o processo de análise do mercado (pesquisa salarial). A decisão de se concentrar na parcela fixa se justifica pelo fato de ser o principal elemento de remuneração (DUTRA, 2009). Além disso, os cinco especialistas comentaram que a questão da transparência é mais sensível e importante na parcela fixa. A remuneração variável subentende maior clareza nos critérios que balizam os pagamentos, já os benefícios, pela sua característica mais complexa, têm demandado que as empresas expliquem melhor como funcionam. Outro aspecto importante que contribuiu para a decisão de restringir o foco foi o fato de que a literatura explora de forma mais intensa as práticas relacionadas à parcela fixa da remuneração, uma vez que apenas dois artigos exploram incentivos variáveis e apenas um se relacionada a benefícios.

Para reduzir o número de itens também optamos por trabalhar a variável “para quem” com apenas dois grupos: Liderança e Funcionários. Excluímos a Alta Liderança por entendermos que é mais comum que esse público tenha ciência e acesso privilegiado a informações do sistema de remuneração da empresa, não caracterizando um diferenciador essencial para medir TCSR nas empresas.

Focalizando, portanto, a parcela fixa da remuneração, a definição do construto e as respectivas dimensões e subdimensões foram atualizados. O construto passou a ser *transparência na comunicação do sistema de remuneração fixa* (TCSRFB) e sua definição conceitual: *extensão em que as informações sobre o sistema de remuneração fixa são divulgadas aos funcionários* (TREMBLAY; CHÊNEVERT, 2008). Entende-se por extensão a quantidade de informações divulgadas e abrangência do público que recebe a informação; por sistema de remuneração fixa, compreendem-se as práticas que envolvem salário-base, aumentos no salário-base e análise dos salários praticados pelo mercado.

Tendo em vista a reformulação do construto, o número de práticas envolvidas se reduziu para nove. A reformulação do modelo de dimensionalidade do construto, focado na parcela fixa da remuneração, é apresentado a seguir (Figura 21):

**Figura 21 - Modelo de Dimensionalidade do Construto TCSRFB**



Fonte: Elaborado pelo autor

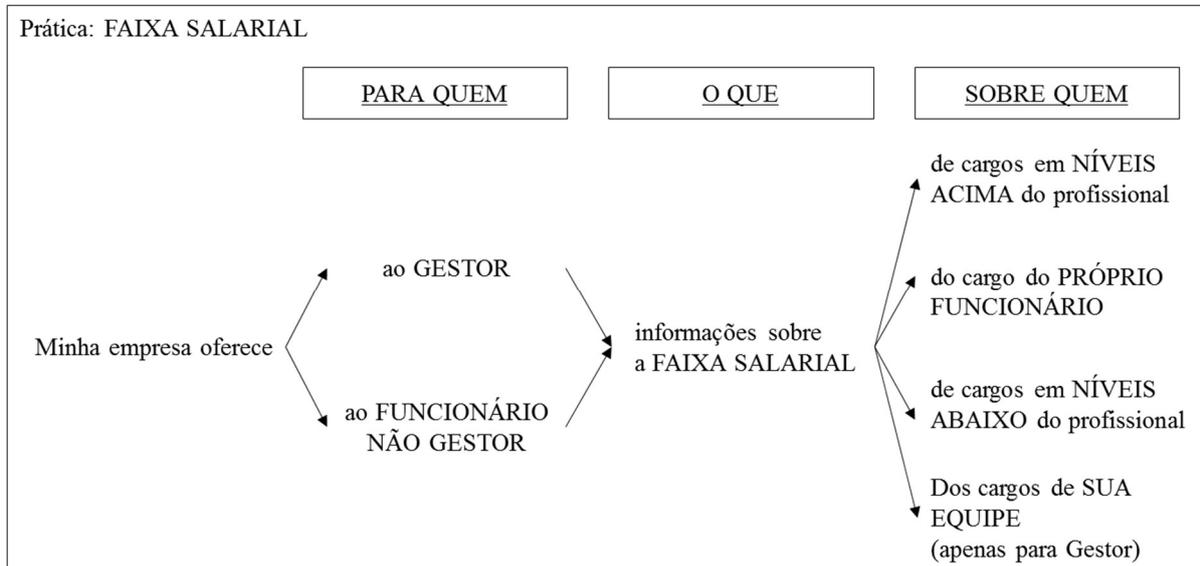
Com base nesse modelo de dimensionalidade, foram gerados os itens do instrumento, totalizando 64 assertivas, sendo organizados em nove subdimensões (Quadro 25).

**Quadro 25 - Subdimensões do instrumento**

<b>Dimensão</b>	<b>Subdimensão (práticas)</b>	<b>Itens</b>
Dimensão 1: Estrutura de remuneração e critérios de funcionamento	Critérios para medir a importância dos cargos de forma a definir os salários praticados	7 itens
	Análise dos salários praticados pelo mercado e pesquisa para apoiar a decisão sobre os valores a serem pagos internamente	7 itens
	Faixas salariais dos cargos	7 itens
	Critérios para movimentação na carreira e na tabela salarial (promoção e progressão).	14 itens
Dimensão 2: Valores pagos aos funcionários	Valores salariais médios pagos aos profissionais ocupantes dos cargos	7 itens
	Salários individuais pagos aos profissionais	6itens
	Profissionais que receberam aumentos salariais	4 itens
	Faixas de aumento ou aumento médio oferecido	6 itens
	Valores dos aumentos individuais concedidos aos profissionais	6itens
<b>TOTAL</b>		<b>64itens</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Os itens que compõem as subdimensões do construto TCSRF foram elaborados seguindo a seguinte lógica de estruturação (Figura 22):

**Figura 22 - Lógica de construção dos itens**

Fonte: Elaborado pelo autor

As dissertativas que retratam os 64 itens podem ser visualizadas no Anexo A.

### 4.2.3 Validade de conteúdo e de face do instrumento de medida

Depois de gerados os itens, a próxima etapa foi desenvolver um questionário em uma plataforma *online* do SurveyMonkey contemplando todos os itens do instrumento para facilitar o processo de comunicação com os profissionais das empresas pesquisadas. Antes de cada entrevista, foi encaminhado por e-mail o *link* com o questionário *online* para o entrevistado pudesse se preparar. Esse questionário também serviu de base para dois especialistas apresentarem contribuições sobre o instrumento de medida. As recomendações de ambos foram repassadas por *e-mail*.

Uma versão do questionário pode ser vista no Anexo B. Vale destacar que várias versões do questionário foram desenvolvidas durante o processo de validação de translação, pois conforme as contribuições dos profissionais de empresas (entrevistas) e especialistas (*e-mail*) surgiam, ajustes foram sendo realizados nas subdimensões da escala e nos itens, para que os próximos entrevistados pudessem opinar sobre a versão do questionário já aprimorada.

Nesta etapa de validação de conteúdo e de face, foi solicitado aos profissionais de empresas e aos especialistas que avaliassem dois aspectos do questionário:

- Adequação dos itens para medir TCSR, alertando inclusive se faltava algo.
- Clareza dos enunciados, verificando se os itens estavam fáceis de entender.

A seguir apresentamos um resumo das melhorias aplicadas no instrumento tendo em vista a contribuição dos profissionais de empresas e dos especialistas – Esp 5 e Esp 6. Os detalhes sobre as contribuições oferecidas podem ser visualizados no Anexo 4.

#### Clareza dos itens

Em linhas gerais os profissionais das empresas avaliaram que os itens estavam claros. O ProfEmp 4 ressaltou que ele, por ser da área de remuneração, tinha facilidade para entender os itens, mas que ele acredita que um profissional de outra área teria maiores dificuldades de compreensão. “*Por ser da área, consigo entender o que você está perguntando, é nosso dia-a-dia, talvez a aplicabilidade para funcionário não gestor não é grande*” (*sic*), diz o ProfEmpr 4. Semelhantemente, o ProfEmpr 3, quando soube que os respondentes do questionário para medir

TCSR seriam os responsáveis pela área de remuneração das empresas e não os funcionários, comentou: “*Essa é uma boa opção, pois o nível de resposta será mais refinado, mais seguro*”.

Em relação a melhorias nos textos, a seguir apresentamos as sugestões oferecidas pelos profissionais de empresa e especialistas para facilitar o entendimento dos itens.

**Quadro 26 - Melhorias nos textos, propostas pelos profissionais das empresas e especialistas**

Expressão	Antes		Sugestão de Melhoria
	Problema		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Critérios para medir a <u>importância</u> dos cargos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “<i>Acho que esse termo poderia mudar, pois todos os cargos são importantes. [...] Colocaria as responsabilidades</i>”, disse o ProfEmpr 1.</li> <li>• Sugestão do Esp 5 foi incluir o termo “<u>peso</u>”.</li> </ul>		Critérios para medir o <u>peso e as responsabilidades</u> dos cargos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: [...] cargos ocupados por SUAS EQUIPES.</li> <li>• Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: [...] cargos em NÍVEIS ABAIXO DO PROFISSIONAL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redundância entre termo “<u>equipe</u>” e “<u>profissionais em níveis abaixo</u>”.</li> <li>• Não ficou claro para todos os profissionais que o termo “<u>níveis abaixo do seu</u>” se referia a <u>quaisquer</u> posições abaixo do nível do profissional. Eles entenderam que se tratavam das pessoas abaixo que se reportam diretamente ao gestor.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: [...] cargos ocupados por SUAS EQUIPES.</li> <li>• Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: [...] cargos ocupados por profissionais de OUTRAS EQUIPES.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargos em NÍVEIS ABAIXO DO <u>PROFISSIONAL</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pode suscitar dúvidas. “<i>Muitas empresas adotam as categorias: gestores, profissionais e operacionais. Veja que neste caso, eles poderão pensar que são informações sobre os operacionais</i>”, comentou o Esp 6 via e-mail.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargos em NÍVEIS ABAIXO DO <u>SEU</u>.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor

### Maior detalhamento de determinadas práticas

Outra melhoria identificada durante as entrevistas com os profissionais das empresas foi a realização de um maior detalhamento de certas práticas de remuneração, pois, da forma como estavam descritas, suscitavam dúvidas de entendimento. Por exemplo, o ProfEmpr 3, ao ler os itens que tratavam dos “critérios para medir o peso e responsabilidade dos cargos”, pontuou que “critério” era um termo amplo e poderia gerar entendimentos diversos, podendo se referir a informações mais superficiais - como metodologia de pesagem dos cargos - ou mais detalhadas - como a avaliação individual do peso de cada cargo. Nas palavras dele: “*Sobre o critério em si, é uma resposta que tem muita explicação. Quando você pergunta o critério, pode ser uma resposta rasa ou uma resposta profunda*”. Já o ProfEmpr 5 sugeriu que o item fosse

desdobrado em: divulgação da estrutura de cargos e carreira da empresa, da metodologia utilizada para medir o peso dos cargos, a avaliação dos cargos, definição dos *grades* salariais. A inclusão de uma dimensão específica sobre a divulgação de *grade* salarial também foi defendida pelo ProfEmpr 2, pois internamente essa questão é bastante discutida.

Tendo em vistas tais comentários dos profissionais das empresas, desmembramos a dimensão que tratava da divulgação dos “critérios para medir o peso e as responsabilidades dos cargos” em quatro aspectos: estrutura geral de cargos e carreira da empresa, metodologia para medir o peso e responsabilidade dos cargos; avaliação do peso e responsabilidades dos cargos e *grades*<sup>8</sup>/níveis na tabela salarial dos cargos.

Outra sugestão de melhoria se refere ao detalhamento da dimensão “análise dos salários praticados pelo mercado, pesquisa para apoiar a decisão sobre os valores a serem pagos internamente”. Para ProfEmpr 1, o termo “análise dos salários praticados pelo mercado” gerou dúvida, pois se trata de uma expressão ampla. Para ele, seria interessante separar e deixar uma questão voltada para informações sobre as pesquisas salariais e outra voltada para informações sobre a comparação da empresa em relação ao mercado. De forma similar, o Esp 5 comentou que não ficou claro se a expressão se referia à divulgação do posicionamento (comparação) da empresa em relação ao mercado ou dos salários praticados pelo mercado ou de aspectos relacionados à metodologia da pesquisa, como, por exemplo, a definição do painel de empresas participantes. Neste sentido, redefinimos a dimensão de “análise dos salários praticados pelo mercado”, criando novos itens relacionados à divulgação de informações sobre: painel de empresas que participam da pesquisa salarial; comparação da empresa em relação ao mercado (exemplo mediana, 1º quartil etc.); valores dos salários praticados pelo mercado para os cargos ocupados por profissionais de outras equipes.

### Eliminação de práticas

As dimensões que tratavam da divulgação do salário médio dos cargos e da faixa de aumento salarial foram consideradas pouco adequadas pelos profissionais das empresas. Primeiramente, houve dificuldade para compreensão do significado das expressões. Depois de esclarecido

---

<sup>8</sup> A terminologia *grade* foi mais utilizada do que à sua tradução “nível” por se tratar de uma expressão mais comum para profissionais especializados em remuneração.

sobre o que se referiam tais expressões, foi perguntado aos entrevistados sobre a relevância dessa dimensão para medir TCSR. A grande maioria disse que não, os demais ficaram na dúvida, por tal motivo optamos por eliminar essas duas práticas do instrumento.

### Estruturação dos itens dentro das subdimensões

Em relação à estruturação dos itens dentro de cada subdimensão, três profissionais consideraram que estava um pouco confuso o fato de ora o item se referir ao gestor e ora se dirigir ao funcionário não gestor. “*Tem hora que fica confuso, o que é gestor, o que é funcionário. Fica mais simples a visualização se separar em blocos*”, comentou o ProfEmpr 5. “*Tenho que ler várias vezes a mesma frase para entender*”, diz o ProfEmp 3. A sugestão dada foi colocar um subtítulo e agrupar tudo que se referir ao gestor primeiro e depois o que se referir aos funcionários. O quadro abaixo exemplifica tal sugestão de melhoria.

**Quadro 27 - Exemplo de melhoria na estruturação dos itens, proposta pelos profissionais das empresas**

Subdimensão	Antes		Sugestão de Melhoria
Faixas salariais dos cargos:	Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: a faixa salarial do PRÓPRIO PROFISSIONAL.	GESTORES	Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: a faixa salarial do PRÓPRIO PROFISSIONAL.
	Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: a faixa salarial do PRÓPRIO PROFISSIONAL.		Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: as faixas salariais dos cargos ocupados por SUAS EQUIPES.
	Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: as faixas salariais dos cargos ocupados por SUAS EQUIPES.		Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: as faixas salariais ou valores salariais médios de CARGOS EM NÍVEIS ACIMA DO PROFISSIONAL.
	Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: as faixas salariais de CARGOS EM NÍVEIS ABAIXO DO PROFISSIONAL.		Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: as faixas salariais ou valores salariais médios de CARGOS EM NÍVEIS ACIMA DO PROFISSIONAL
	Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: as faixas salariais de CARGOS EM NÍVEIS ABAIXO DO PROFISSIONAL.	FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES	Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: a faixa salarial do PRÓPRIO PROFISSIONAL.
	Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: as faixas salariais ou valores salariais médios de CARGOS EM NÍVEIS ACIMA DO PROFISSIONAL.		Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: as faixas salariais de CARGOS EM NÍVEIS ABAIXO DO PROFISSIONAL.
	Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: as faixas salariais de CARGOS EM NÍVEIS ACIMA DO PROFISSIONAL.		Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: as faixas salariais de CARGOS EM NÍVEIS ACIMA DO PROFISSIONAL

Fonte: Elaborado pelo autor

Percebeu-se também que algumas dimensões poderiam ser mais enxutas e compostas por menos itens, uma vez que envolvem informações que são divulgadas para a totalidade dos

funcionários indistintamente, representando aspectos gerais do sistema de remuneração que afetavam todos profissionais da mesma forma. Nestes casos, portanto, não seria necessário criar diferentes itens para diferenciar “sobre quem” a informação trata, tampouco diferenciar se a informação é divulgada para gestor ou para o funcionário não gestor (“para quem”). A seguir, no Quadro 28, exemplificamos a melhoria identificada na dimensão sobre critérios para promoção e progressão.

**Quadro 28 - Exemplo 2 de melhoria, proposta pelos profissionais das empresas**

Subdi- mensão	Antes	Sugestão de Melhoria
Critérios para movimentação na carreira e na tabela salarial (promoção e progressão)	Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: os critérios para O PROFISSIONAL E SEUS PARES serem PROMOVIDOS.	Minha empresa oferece aos <u>FUNCIONÁRIOS</u> informações sobre: as <u>regras gerais</u> para os profissionais serem PROMOVIDOS.
	Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: os critérios para O PROFISSIONAL E SEUS PARES serem PROMOVIDOS.	
	Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: os critérios para PROFISSIONAIS DE SUAS EQUIPES serem PROMOVIDOS.	
	Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: os critérios para PROFISSIONAIS EM NÍVEIS ABAIXO serem promovidos.	
	Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: os critérios para PROFISSIONAIS EM NÍVEIS ABAIXO serem PROMOVIDOS.	
	Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: os critérios para PROFISSIONAIS EM NÍVEIS ACIMA serem PROMOVIDOS.	
	Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: os critérios para PROFISSIONAIS EM NÍVEIS ACIMA serem PROMOVIDOS.	

Fonte: Elaborado pelo autor

Essa melhoria se aplicou também à divulgação das seguintes práticas:

- Estrutura de cargos e carreira da empresa
- Metodologia para medir o peso e responsabilidade dos cargos da empresa.
- Regras gerais para movimentação na carreira e tabela salarial (promoção e progressão):
- Verba geral destinada a movimentações salariais na empresa ou na área em que o profissional atua.
- Painel de empresas que participam da pesquisa salarial
- Comparação da empresa em relação ao mercado (exemplo mediana, 1º quartil etc.)

Outra sugestão para diminuir a quantidade de itens apresentada pelo ProfEmpr 5 foi evitar a diferenciação do público a quem se destina a divulgação da prática de remuneração, entre gestor e funcionário não gestor (“para quem”). O entrevistado comentou que o que diferenciava um gestor e um funcionário não gestor em termos de acesso às informações é que o gestor tem equipe e sabe as informações salariais de seus subordinados. Fora isso, as demais informações

eram igualmente concedidas a gestores e não gestores funcionários. “*O gestor é um funcionário comum, como qualquer outro... O que vai diferenciar é o que o gestor sempre sabe da equipe dele... Acho que isso diminui os itens*”, disse o ProfEmpr 5.

O entrevistado opinou também que as quebras utilizadas “níveis abaixo do seu” e “níveis acima” não eram necessárias. “*Essa questão de cargos níveis abaixo do seu, acima do seu... eu não sei se tem tantas quebras assim*” (ProfEmpr 5). Para o entrevistado, a diferença significativa na comunicação da remuneração é que algumas informações mais sigilosas ficam restritas ao gestor da equipe, não importando se o funcionário é gestor ou não, quem vai ter acesso é apenas o chefe.

Tendo em vista esse comentário, decidimos retirar as variáveis “níveis abaixo do seu” e “níveis acima do seu” do modelo que embasa a construção dos itens do instrumento. O uso de tais variáveis, apesar de trazer maior precisão para medir TCSR, na prática demonstrou ser pouco agregador para diferenciar a transparência das empresas.

#### Aspectos faltantes no instrumento de medida

Quando questionamos aos profissionais se eles sentiram falta de algo na escala, o ProfEmpr 5 sugeriu incluir nas frases aspectos relacionados a “como” a empresa divulga a informação (se utiliza meio informal, formal ou ambos), defendendo fortemente que esse se tratava de um aspecto muito relevante para medir transparência. Conversando mais profundamente com o entrevistado, verificou-se a necessidade de criar uma dimensão que diferencie uma empresa que apenas divulga os critérios para definição dos salários na *intranet* de uma outra empresa que se preocupa em garantir o entendimento por parte das profissionais e que, para isso, realiza treinamentos para explicar os critérios e esclarecer dúvidas, já que se trata de um assunto bastante técnico.

Foi sugerido também pelo ProfEmp3 que houvesse uma pergunta para verificar a intenção do responsável de remuneração em ser mais transparente e o que ele avalia que impediria essa maior abertura do sistema de remuneração. Em nossa avaliação, a questão é bastante interessante, mas se afasta demasiadamente dos propósitos da pesquisa. Essa questão será apontada como oportunidade para estudos futuros.

Vale destacar que pelo fato de termos aprofundado o entendimento sobre a realidade das cinco organizações visitadas, inclusive para atender o segundo objetivo geral da dissertação, percebemos alguns padrões de transparência nas empresas. Por exemplo, algumas se limitam a divulgar apenas informações gerais do sistema de remuneração, que afetam todos os funcionários da mesma forma. Assim não são explicitadas demasiadamente as diferenciações remuneratórias entre os profissionais. Nesse caso, informações mais específicas dos funcionários são tratadas como sigilosas e são abertas somente para os respectivos gestores. Algumas empresas, optam por oferecer ao gestor informações sobre outras equipes, propiciando a ele uma visão mais ampla dos critérios utilizados no sistema de remuneração, extrapolando o entendimento de sua equipe apenas.

Já outras empresas, que adotam um grau maior de transparência, não se restringem a comunicar apenas informações gerais do sistema de remuneração, mas vão além e divulgam ao funcionário questões específicas de remuneração que o afetam diretamente. Por exemplo, a empresa além de divulgar a metodologia geral de pesagem dos cargos, revela ao funcionário a avaliação detalhada de seu cargo e sua faixa salarial. Em um dos casos a empresa foi ainda mais transparente e divulgou ao funcionário a avaliação (pesagem) e faixa salarial do cargo que representava seu próximo nível de carreira, para que o profissional pudesse ter mais clareza das exigências da empresa e direcionasse melhor suas ações de desenvolvimento.

Por fim, existem ainda aquelas empresas que divulgam informação sobre a totalidade dos funcionários. Por exemplo, uma das empresas visitadas divulga na *intranet* a estrutura completa de carreira da empresa, disponibilizando informações detalhadas sobre as competências, responsabilidades e complexidade de todas as posições indistintamente. Outro exemplo são as empresas que divulgam as faixas salariais de todos os cargos.

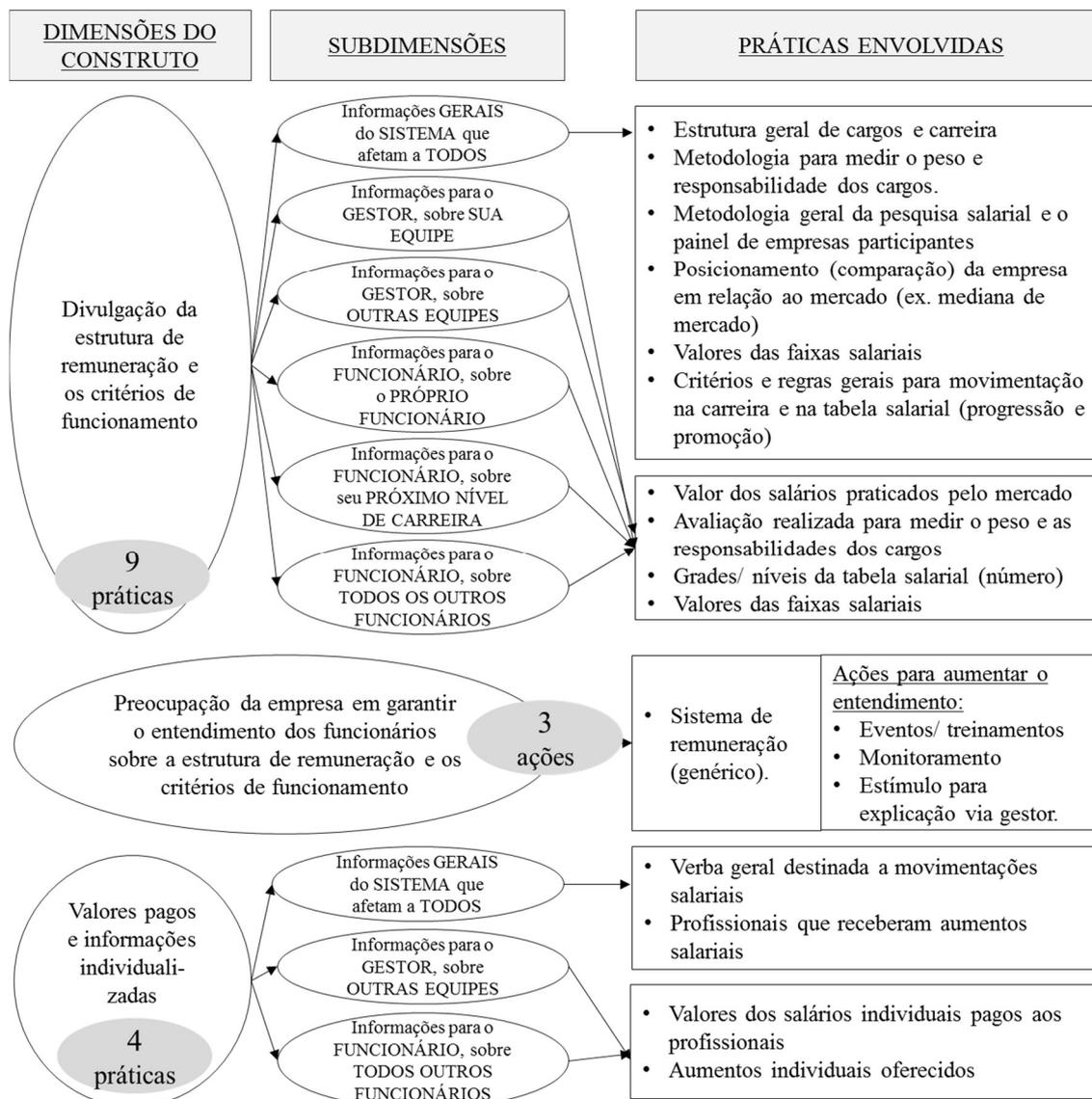
A identificação desses padrões de transparência, nas empresas visitadas, nos levou a repensar as dimensões do construto TCSRF. Optamos por organizá-las nas seguintes categorias:

- Divulgação da estrutura de remuneração e os critérios de funcionamento
  - Divulgação de informações gerais do sistema que afetam a todos
  - Divulgação de informações para o gestor, sobre sua equipe
  - Divulgação de informações para o gestor, sobre outras equipes
  - Divulgação de informações para o funcionário, sobre o próprio funcionário

- Divulgação de informações para o funcionário, sobre seu próximo nível de carreira
- Divulgação de informações para o funcionário, sobre todos os outros funcionários
- Preocupação da empresa em garantir o entendimento dos funcionários sobre a estrutura de remuneração e os critérios de funcionamento
- Divulgação dos valores pagos aos funcionários

Considerando a nova forma de organização das dimensões, bem como as contribuições oferecidas pelos cinco profissionais de empresas e os dois especialistas que participaram dessa etapa de validação de conteúdo e de face, redesenhamos as dimensões e subdimensões do construto e os itens que as compõem (Figura 23).

**Figura 23 - Reformulação do Modelo de Dimensão do Construto TCSRF**



Fonte: Elaborado pelo autor

Tendo em vista o novo Modelo de Dimensão do Construto TCSRF, redefinimos os itens que compõem cada subdimensão. Ao final, foram estabelecidos 35 itens. Houve, portanto, uma redução significativa dos itens, atendendo a orientação de um dos entrevistados de reduzir o instrumento. No quadro a seguir apresentamos a quantidade de itens desenvolvida em cada dimensão.

**Quadro 29 - Itens envolvidos na reformulação do construto**

<b>Dimensão do construto TCSRF</b>		<b>Subdimensão</b>	<b>Itens</b>
Dimensão 1: Estrutura de remuneração e critérios de funcionamento	1.1	Informações GERAIS do SISTEMA que afetam a TODOS	5 itens
	1.2	Informações para o GESTOR sobre SUA EQUIPE	4 itens
	1.3	Informações para o GESTOR sobre OUTRAS EQUIPES	5 itens
	1.4	Informações para o FUNCIONÁRIO sobre o PRÓPRIO FUNCIONÁRIO	4 itens
	1.5	Informações para o FUNCIONÁRIO sobre seu PRÓXIMO NÍVEL DE CARREIRA	4 itens
	1.6	Informações para o FUNCIONÁRIO sobre TODOS OS OUTROS FUNCIONÁRIOS	8 itens
Dimensão 2: Preocupação da empresa em garantir o entendimento dos funcionários sobre a estrutura de remuneração e os critérios de funcionamento (não tem subdimensões)			3 itens
Dimensão 3: Valores pagos e informações individualizadas	2.1	Informações para o FUNCIONÁRIO sobre os OUTROS FUNCIONÁRIOS	3 itens
	2.2	Informações para o GESTOR sobre OUTRAS EQUIPES	2 itens
<b>Total de itens do instrumento de medida da TCSRF</b>			<b>35 itens</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

O detalhamento das dissertativas que retratam os 35 itens do instrumento de medida da TCSRF pode ser visualizado no Anexo C.

#### **4.3 RESULTADOS RELACIONADOS À TRANSPARÊNCIA E FATORES DETERMINANTES EM UM CONJUNTO DE EMPRESAS BRASILEIRAS**

Esse tópico atende o segundo objetivo geral da pesquisa de *analisar como um conjunto de empresas que atuam no Brasil lida com a comunicação de suas práticas de remuneração e identificar fatores que influenciaram a decisão em relação à maior ou menor transparência*, abrangendo os dois últimos objetivos específicos da pesquisa:

- Analisar como as empresas lidam com a comunicação de suas práticas de remuneração, tendo como referência o instrumento desenvolvido.
- Identificar os motivos que levam as empresas a comunicar ou não suas práticas de remuneração.

Para analisar como as empresas lidam com a questão da comunicação do sistema de remuneração, utilizamos como base as dimensões do instrumento de TCSR desenvolvido. Apresentamos em linhas gerais quais práticas são mais frequentemente divulgadas e os motivos

apontados pelas empresas para comunicá-las aos funcionários. Para facilitar o entendimento, organizamos os resultados em quatro tópicos:

- Comunicação de informações gerais sobre a estrutura de remuneração e seus critérios de funcionamento
- Comunicação de informações específicas relacionadas à estrutura de remuneração e seus critérios de funcionamento
- Iniciativas da empresa para garantir que os funcionários entendam a estrutura de remuneração e os critérios de funcionamento
- Comunicação de informações sobre os valores pagos aos profissionais

Cabe ressaltar que, por se tratar de um conjunto extenso de informações, optamos por estruturar quadros para sistematização dos dados, facilitando a visualização e comparação das diferentes empresas.

#### 4.3.1 Comunicação de informações gerais sobre a estrutura de remuneração e seus critérios de funcionamento

Em relação à comunicação de informações gerais do sistema de remuneração, podemos perceber alta transparência nas empresas visitadas (Quadro 30). Todas divulgam informações sobre: as estruturas gerais de cargos e carreira, a metodologia para medir o peso e responsabilidade dos cargos para se estabelecer as carreiras e a tabela salarial, bem como os critérios e regras gerais para movimentação salariais (promoção e progressão).

**Quadro 30 - Comunicação de informações gerais sobre a estrutura de remuneração e seus critérios de funcionamento**

O que comunica?	Empr 1	Empr 2	Empr3	Empr4	Empr5
Estrutura geral de cargos e carreira	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Metodologia para medir o peso e responsabilidade dos cargos para se estabelecer as carreiras e a tabela salarial	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Metodologia geral da pesquisa salarial e o painel de empresas participantes	Diretores apenas	Sim	Sim	Sim	Sim
Posicionamento (comparação) da empresa em relação ao mercado (ex. mediana de mercado, 1º quartil etc.)	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Critérios e regras gerais para movimentação na carreira e na tabela salarial (progressão e promoção)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor

Apenas a Empr 1 restringe aos Diretores a divulgação da metodologia geral da pesquisa salarial e do painel de empresas participantes, por não considerar a disponibilização dessa informação relevante, uma vez que ela divulga o posicionamento da empresa em relação ao mercado a todos.

Já a Empr 5 não divulga seu posicionamento de mercado, por adotar uma política de comparação abaixo da mediana de mercado, assim sendo, a empresa não quer dar destaque a esse aspecto junto aos funcionários. De forma contrária, as Emprs 1 e 4, que se posicionam acima do mercado, fazem questão de enaltecer esse aspecto aos funcionários, como forma de estimular a retenção de profissionais.

A Empr 3 adota uma política mista, se posicionando de forma mais agressiva para um grupo de profissionais em detrimento de outros grupos cuja remuneração é praticada abaixo do mercado. Mesmo assim, a empresa preferiu divulgar a todos os funcionários essa decisão, pois acredita que a organização, quando apresenta as devidas explicações, evita comparações imprecisas entre os profissionais. Todos os motivos apontados pelos entrevistados relacionados à TCSRFB podem vistos no Quadro 31.

**Quadro 31 - Motivos envolvidos na comunicação de informações gerais sobre a estrutura de remuneração e seus critérios de funcionamento**

O que comunica?	Motivos para comunicar	Motivos para NÃO comunicar	Declarações
Estrutura de cargos e carreira da empresa Metodologia para medir o peso e responsabilidade dos cargos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para que o profissional tenha mais clareza das exigências da empresa e direcione melhor suas ações de desenvolvimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não se aplica, pois todas as empresas comunicam essa prática</li> </ul>	<p>“Os critérios de carreira são importantes para você saber como você vai ‘performar’, suas chances de se desenvolver. Essa transparência é uma das primeiras coisas que tem que se ter” (ProfEmpr1)</p>
Metodologia geral da pesquisa salarial e o painel de empresas participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apontar para os funcionários a variedade de empresas participantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de relevância, já que se divulga o posicionamento da empresa em relação ao mercado</li> </ul>	<p>“Eles imaginavam que nós só pesquisávamos empresas de Curitiba ou do Paraná. Então, ali, eles vêm que tem empresa multinacional, mundial, empresas de São Paulo” (ProfEmpr3)</p>
Posicionamento (comparação) da empresa em relação ao mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transmitir a seriedade com que a empresa conduz esse processo</li> <li>Enaltecer que a organização se posiciona acima do mercado, é um fator de retenção</li> <li>Permite que os funcionários entendam os reais motivos que levam a empresa a adotar posicionamentos distintos</li> <li>Evita comparações imprecisas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não reforçar que a empresa se posiciona abaixo do mercado</li> </ul>	<p>Porque é importante as pessoas saberem que a empresa tem uma preocupação de olhar o mercado [...] e que fazendo uma análise dos competidores, nós nos posicionamos um pouco acima, porque queremos ser competitivos” (ProfEmpr1)</p> <p>“Para que as pessoas saibam que a gente se importa, que faz uma pesquisa correta e séria”</p> <p>Porque as pessoas se comparam. [...] Quando você explica direitinho [posições com posicionamento mais agressivo do que outras], faz sentido” (ProfEmpr3)</p>
Critérios e regras gerais para movimentação na carreira e na tabela salarial (progressão e promoção)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pessoas saberem que existem critérios baseados em performance para se receber aumentos e que paralelamente há algumas limitações importantes como vaga e orçamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não se aplica, pois todas as empresas comunicam essa prática</li> </ul>	<p>“Caso contrário, as pessoas irão achar que pelo simples fato delas estarem tendo um bom desempenho, a empresa automaticamente deverá dar um aumento salarial” (ProfEmpr1).</p> <p>Posso ter a cadeira, mas não tenho a vaga” (ProfEmpr4)</p>
GERAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consiste em informações gerais que afetam a todos</li> </ul>	---	<p>“Como são critérios gerais e não individuais, não tem nenhuma distinção ou comparativo [...], aí possibilita a abertura” (ProfEmpr2)</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.3.2 Comunicação de informações específicas relacionadas à estrutura de remuneração e seus critérios de funcionamento

Neste item apresentamos como as empresas pesquisadas lidam com a transparência de informações específicas da estrutura de remuneração e de seus critérios de funcionamento. Primeiro apresentamos os resultados que se referem à disponibilização de informações aos gestores sobre suas equipes e, na sequência, abordamos a abertura de informações para os funcionários (Quadro 32 e 33).

**Quadro 32 - Comunicação de informações específicas para os gestores relacionadas à estrutura de remuneração de sua equipe**

Para quem e sobre quem?	O que comunica?	Empr 1	Empr 2	Empr 3	Empr 4	Empr 5
Informações para o GESTOR, sobre SUA EQUIPE	Avaliação realizada para medir o peso e as responsabilidades dos cargos de sua equipe	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Número dos <i>grades</i> salariais/ níveis na tabela salarial de sua equipe	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Valores das faixas salariais de sua equipe	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Valores dos salários praticados pelo mercado referentes aos cargos de sua equipe	Diretores	Sim	Não	Sim	Sim
Informações para o GESTOR, sobre OUTRAS EQUIPES	Avaliação realizada para medir o peso e as responsabilidades dos cargos de outras equipes	Sim	Sob justif.*	Sob justif.*	Sob justif.*	Sob justif.*
	Número dos <i>grades</i> salariais/ níveis na tabela salarial de outras equipes	Sim	Sim	Sim.	Sob justif.	Sim
	Valores das faixas salariais de outras equipes	Sob justif.*				
	Valores dos salários praticados pelo mercado referentes aos cargos de outras equipes	Diretores	Sob justif.*	Não	Sob justif.*	Sob justif.*

\* Sob justificativa

Fonte: Elaborado pelo autor

Nota-se que todas as empresas amparam os gestores com informações a respeito de suas equipes referentes ao peso e as responsabilidades dos cargos, grades e faixas salariais. Verificou-se também que em todas as empresas, os gestores assumem um papel ativo no processo de avaliação dos cargos de sua equipe, sendo uma forma de garantir consistência no processo já que eles têm um contato mais próximo com os profissionais de sua equipe. Além disso, as empresas têm intenção em descentralizar a gestão da remuneração, responsabilizando o gestor pelas decisões sobre mérito e salários da sua equipe. A Empr 2 inclusive ressaltou que gostaria que os gestores assumissem mais o papel de esclarecer dúvidas das equipes sobre a estrutura geral do sistema de remuneração. *“O gestor deveria responder direto para as pessoas quando elas tiverem as dúvidas. Eles deveriam assumir o papel, mas eles não assumem. Por falta de conhecimento? Não! [...] É muito mais fácil falar que isso é problema do RH”* (ProfEmpr 2).

A única empresa que não informa aos gestores os valores dos salários de mercado de sua equipe é a Empr 3. Na realidade a empresa restringe o acesso dessa informação tanto para o gestor e como para funcionário, pois as pesquisas salariais anuais são utilizadas com o propósito de monitorar o mercado e não de atualizar as faixas salariais automaticamente. A empresa optou por não atualizar automaticamente as faixas salariais com as informações de mercado, porque as variações mercadológicas não variam de forma linear. Desta forma, considerando o uso da pesquisa salarial apenas para fins de monitoramento, a empresa decidiu que as informações sobre os valores dos salários praticados pelo mercado ficariam restritas apenas à Área de RH. Outro fator que contribuiu para essa decisão foi o fato da empresa já divulgar seu posicionamento em relação ao mercado a todos seus funcionários, tornando a informação dos valores salariais do mercado pouco relevante.

Quanto à disponibilização de informação para o gestor sobre outras equipes, percebemos que três empresas (Emprs 1, 2, 3 e 5) divulgam aos gestores os números dos *grades* salariais dos cargos de outras equipes, como uma forma de detalhamento das estruturas de cargos e carreira, explicitando maior diferenciação entre as posições dentro da empresa. A Empr 2, no ano anterior à realização desta pesquisa, havia realizado uma reunião com gestores de uma mesma Diretoria para apresentar um painel com a pontuação e os *grades* de todos os cargos das diferentes áreas que compunham a Diretoria. Já as Emprs 1, 3 e 5 propiciam não só aos gestores, mas também aos funcionários informações sobre os *grades* salariais de outras equipes. A Empr 1, vai além, e divulga os critérios para medir o peso e responsabilidade de todos cargos. Os motivos envolvidos serão explicados a seguir.

Vale destacar que, apesar de as empresas não divulgarem explicitamente aos gestores informações sobre a avaliação dos cargos, salários de mercado e faixas salariais de outras equipes, elas demonstraram flexibilidade em disponibilizar tais informações a pedido dos líderes, desde que bem justificado o propósito.

Mudando a referência do público que recebe as informações sobre a estrutura de remuneração, apresentamos, no quadro a seguir, os resultados gerais sobre como as empresas comunicam as práticas de remuneração para seus funcionários. Portanto, aqui saímos da perspectiva do que a empresa divulga para o gestor sobre sua equipe e abordamos o que se comunica ao funcionário em relação a ele mesmo e a seus colegas de trabalho ocupantes de outros cargos.

**Quadro 33 - Comunicação de informações específicas para o funcionário, relacionadas à estrutura de remuneração, e seus critérios de funcionamento**

Para quem e sobre quem?	O que comunica?	Empr 1	Empr 2	Empr 3	Empr 4	Empr 5
Informações para o FUNCIONÁRIO, sobre a remuneração do PRÓPRIO FUNCIONÁRIO	Avaliação feita para medir o peso de seu cargo	Sim	Não	Sim	Sim	Não
	Número de seu <i>grade</i> salarial/ nível na tabela salarial	Sim	Não	Sim	Sim	Sim
	Valores de sua faixa salarial	Não	Não	Sim	Sim	Não
	Valores dos salários praticados pelo mercado referentes ao seu cargo	Não	Não	Não	Sim	Não
Informações para o FUNCIONÁRIO, sobre seu PRÓXIMO NÍVEL DE CARREIRA	Avaliação realizada para medir o peso e responsabilidade do cargo no próximo nível de carreira	Sim	Não	Parcial	Sob solic.	Não
	Número do <i>grade</i> / nível na tabela salarial do cargo no próximo nível de carreira	Sim	Não	Não	Sim	Sim
	Valores da faixa salarial do cargo que representa seu próximo nível de carreira	Não	Não	Não	Sob solic.	Não
	Valores dos salários praticados pelo mercado referentes ao cargo que representa seu próximo nível de carreira	Não	Não	Não	Sob solic.	Não
Informações para o FUNCIONÁRIO, sobre TODOS OS OUTROS FUNCIONÁRIOS	Avaliação realizada para medir o peso e responsabilidade de todos os cargos	Sim	Não	Não	Não	Não
	Grade / nível na tabela salarial de todos os cargos	Sim	Não	Não	Sim	Sim
	Valor da faixa salarial de todos os cargos	Não	Não	Não	Não	Não
	Valores dos salários praticados pelo mercado referente a todos os cargos	Não	Não	Não	Não	Não

Em relação à comunicação de informações específicas da estrutura de remuneração para o próprio funcionário, verificamos que diminui consideravelmente o nível de transparência nas empresas em relação ao observado no caso dos gestores. Isso pode ser exemplificado nas empresas Empr 2 e Empr 5. Nelas informações específicas como avaliação do cargo, salários de mercado e faixa salarial são tratadas sigilosamente e transmitidas somente para os gestores das equipes. Apenas as empresas 3 e 4 disponibilizam informações ao funcionário sobre sua remuneração na mesma extensão que o fazem para o gestor.

A Empr 2 justifica o sigilo porque existem algumas discrepâncias de salários na sua estrutura, por exemplo, existem casos de profissionais situados no mesmo *grade* com salários bem distintos. Nas palavras do ProfEmpr 2: “[...] *abrir esses problemas poderia gerar um clima de mal-estar*. Existe também um receio de que com maior divulgação da estrutura (avaliação dos cargos, grades e faixas salariais) as pessoas se desmotivem pela comparação explícita com outros funcionários. “*Hoje qualquer tipo de rótulo que você coloca, [...] você é talento e o outro não é, a tendência do outro é ir embora. Ele vai pensar: ah é, já que aqui eu não sou valorizado [...] vou procurar um lugar onde eu seja valorizado. As pessoas têm a necessidade de valorização*” (ProfEmpr2).

Na visão do entrevistado também existe certa imaturidade das pessoas ao compararem o trabalho umas das outras e compreenderem os diferentes níveis de complexidade de trabalho. *“Uma olha para a outra e diz 'eu trabalho mais que meu colega aqui do lado'. A pessoa só consegue enxergar o que ela faz. De repente o que ela faz é super importante, mas é operacional, 100% operacional. E a pessoa que está do lado dela, que às vezes não faz tanto, mas é uma pessoa que já tem uma análise, que começa a dar um direcionamento para seu superior, ela já começa a dar um direcionamento de rota”* (ProfEmpr2).

O ProfEmpr 5 comentou que não informa para os funcionários suas próprias faixas salariais, para não gerar questionamentos, uma vez que existe uma política da empresa de atualizar os valores das faixas a cada ano. A empresa realiza essas atualizações para acompanhar as oscilações de salários do mercado. Além disso, o entrevistado comenta que se trata de uma medida estratégica de posicionamento da empresa em relação ao mercado e que isso não precisa ser informado aos funcionários.

Já as empresas Empr 4 e Empr 5, que divulgam informações aos funcionários sobre a avaliação feita dos cargos, bem como os *grades* e faixas salariais, apontam que essa iniciativa surgiu como forma de alinhar a gestão da remuneração aos valores organizacionais que focam no desenvolvimento de pessoas. *“[...] se trata de uma forma de haver coerência daquilo que a empresa prega e do que pratica”*, comenta o ProfEmpr4. Já a Empr 3 argumenta que consiste em uma forma de tratar os funcionários de forma adulta e que é um mecanismo para desenvolver as pessoas. Além disso, o ProfEmpr 3 comentou que *“é mais fácil começar já transparente, do que abrir uma estrutura de remuneração que há anos é sigilosa”*.

Quando se trata da divulgação para o funcionário de informações sobre o seu próximo nível de carreira, somente a Empr 4 demonstrou abertura para disponibilizar todas as informações (avaliação do cargo, salários de mercado, grade e faixa salarial), mas somente se o funcionário solicitar. Já a Empr 3 realiza uma divulgação parcial da avaliação que mede a responsabilidade do cargo que representa o próximo nível de carreira do profissional, uma vez que ela não informa a pontuação nos fatores de pesagem do cargo, mas divulga as competências necessárias para o profissional ser promovido para o próximo nível de carreira.

Quanto à comunicação para o funcionário de práticas de remuneração aplicadas a outros empregados da organização, a Empr 1 se destaca por divulgar os critérios para medir o peso e

responsabilidade de todos os cargos, bem como respectivos *grades*. Recentemente a empresa lançou um *site* de carreira na *intranet* que disponibiliza informações sobre o que se espera de todas as posições em termos de responsabilidades, competências e complexidade de trabalho. Para a Empr 1 é importante deixar claro o que se espera dos profissionais, quais são as responsabilidades de seus cargos, que tipo de competências se espera daquele cargo naquele nível, para que eles possam desempenhar bem suas atividades. “*Assim as pessoas saberão como se desenvolver. Essa transparência é uma das primeiras coisas que tem que se ter*” (ProfEmpr 1).

Outras empresas que se sobressaem por comunicar informações sobre todos os profissionais da organização são a Empr 3 e Empr 5. Ambas disponibilizam não apenas a estrutura geral de cargos e carreira da empresa, mas também o número dos *grades* salariais de todos os cargos da empresa. “*Falo das estruturas [de cargo e carreira] já niveladas, eu divulgo tudo isso*”, diz o ProfEmp 5. No caso da Empr 5 a decisão por tal divulgação decorre da característica peculiar de carreira da empresa. Por ser uma consultoria, a carreira dos consultores na organização ocorre de forma bastante dinâmica, a cada ano, praticamente, todos os profissionais mudam de grade. Já a Empr 3 disponibiliza as informações dos *grades* e dos respectivos pontos dos cargos associados como uma forma de deixar as carreiras da empresa mais claras.

A seguir apresentamos um resumo dos motivos que justificam a adoção por parte das empresas de práticas de remuneração mais transparentes ou mais sigilosas.

**Quadro 34 - Motivos envolvidos na comunicação de informações específicas relacionadas à estrutura de remuneração e critérios de funcionamento**

O que comunica?	Motivos para comunicar	Motivos para NÃO comunicar	Declarações
Informações para o GESTOR, sobre SUA EQUIPE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participação do gestor na avaliação de cargos torna o processo mais consistente</li> <li>Intenção de descentralizar a gestão de remuneração</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não se aplica, pois todas as empresas comunicam essa prática</li> </ul>	<p><i>“O gestor ajuda a complementar a visão da área de remuneração”</i> (ProfEmpr 2)</p> <p><i>“Eles deveriam assumir o papel, mas eles não assumem. Por falta de conhecimento? Não! [...] É muito mais fácil falar que isso é problema do RH”</i> (ProfEmpr 2)</p>
Informações para o GESTOR, sobre OUTRAS EQUIPES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ampliar visão entre áreas</li> <li>Balanceamento das avaliações dos cargos</li> <li>Reforço dos critérios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não há necessidade de divulgação, apenas se houver justificativa</li> </ul>	<p><i>“Uma área viu que a outra era maior, menor ou igual e não houve nenhum desconforto nessa reunião”</i> (ProfEmpr 2)</p>
Informações para o FUNCIONÁRIO, sobre o PRÓPRIO FUNCIONÁRIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estilo de gestão mais participativa/ cultura organizacional favorável</li> <li>Alinhamento dos valores que focam no desenvolvimento de pessoas</li> <li>Crença de tratar os profissionais como adultos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Explicitação de inconsistências na estrutura</li> <li>Receio de desmotivação</li> <li>Clima de mal-estar</li> <li>Imaturidade das pessoas ao se compararem.</li> </ul>	<p><i>“Em uma empresa, que tem um estilo de gestão mais liberal como o Google, essa transparência soa muito mais fácil, melhor, as coisas permeiam de uma maneira mais flexível. Numa estrutura hierárquica, uma empresa com histórico de existência, uma empresa de longa data, ela tem problemas de remuneração, problemas internos. Empresas que passaram por reestruturações principalmente”</i> (ProfEmpr 2)</p>
Informações para o FUNCIONÁRIO, sobre seu PRÓXIMO NÍVEL DE CARREIRA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auxiliar na atração e retenção</li> <li>Patrocínio da alta liderança</li> <li>Valorização da transparência pelos profissionais mais jovens (geração Y)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análise imprecisa do funcionário com base na visão parcial da realidade dos colegas</li> </ul>	<p><i>“É mais fácil começar já transparente, do que abrir uma estrutura de remuneração que há anos é sigilosa”</i> (ProfEmpr 3)</p>
Informações para o FUNCIONÁRIO, sobre TODOS OS OUTROS FUNCIONÁRIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Há maior facilidade de começar um novo modelo já de forma transparente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não gerar questionamentos</li> <li>Tema muito técnico</li> </ul>	<p><i>“Eles [geração Y] adoram isso... São os que mais vem falar com a gente”</i> (ProfEmpr 3)</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

### 4.3.3 Preocupação da empresa em garantir o entendimento dos funcionários sobre a estrutura de remuneração e os critérios de funcionamento

Quanto à intenção da empresa em garantir o entendimento da estrutura de remuneração pelos funcionários, constatou-se que todas as empresas realizam ou realizaram eventos com o intuito de explicar como os salários são determinados.

As empresas que mais se dedicam a realizar eventos são as empresas Empr 3, Empr 4 e Empr 5. O principal motivo alegado pelos entrevistados para investir nessas iniciativas é o fato de terem constatado, nas pesquisas de clima organizacional, que os funcionários não se consideram informados sobre as práticas de remuneração.

A Empr 4 acredita que quanto maior o entendimento do profissional sobre o sistema de remuneração, mais competitiva a empresa se torna aos olhos dos profissionais, uma vez que a mesma se posiciona acima do mercado na remuneração total (remuneração fixa + variável + benefícios). *“Assim se um concorrente oferecer uma oferta mais agressiva no salário base, o funcionário saberá ponderar e verificar que nem sempre a oferta é tão vantajosa, se ele considerar a remuneração total”* (ProfEmpr 4).

Já no caso da Empr 5, que tem um posicionamento abaixo do mercado, o ProfEmpr 5 comentou que o intuito maior do evento é ampliar o entendimento das pessoas sobre a lógica de funcionamento do sistema de remuneração. Não se espera que as pessoas concordem com as práticas adotadas, tampouco que considerem que a empresa paga melhor do que suas concorrentes no mercado de trabalho. Segundo o relato do entrevistado: *“Eu começo a reunião dizendo: ‘Não estou aqui para vocês concordarem, não estou aqui para vocês acharem que aqui paga-se o melhor salário do mundo [...], porque isso não é verdade. Eu preciso que vocês saiam daqui entendendo como funciona e o racional que está por detrás da remuneração da empresa”* (ProfEmpr 5).

Vale destacar que a Empr 4, além de realizar eventos para explicar como os salários são determinados, instituiu um Comitê de Associados, formado por um conjunto de representantes de todas as áreas, para apresentação e discussão de temas. Algumas informações mais detalhadas do sistema de remuneração são apresentadas nesse Comitê, por exemplo, uma estatística do número de pessoas promovidas na empresa por Diretoria. *“A gente vem amadurecendo algumas práticas de gestão compartilhada há algum tempo já. O comitê é uma que vem dando um resultado bem interessante, porque as pessoas se sentem participativas do processo. Se a pessoa, independente da informação que ela está tendo acesso, vê que é verdadeiro, isso gera confiança”* (ProfEmpr 4).

#### 4.3.4 Comunicação de informações sobre os valores pagos aos profissionais

Neste tópico apresenta-se os resultados relacionados a como as empresas visitadas lidam com a comunicação de informações sobre os valores pagos funcionários (Quadro 35).

**Quadro 35 - Comunicação de informações sobre os valores pagos aos profissionais**

	O que comunica?	Empr 1	Empr 2	Empr 3	Empr 4	Empr 5
Informações GERAIS do SISTEMA que afetam a TODOS	Verba geral destinada a movimentações salariais	Não	Não	Sim	Sim	Não
	Profissionais que receberam promoção	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Profissionais que receberam progressão (aumento salarial sem mudar de faixa)	Não	Não	Não	Não	Não
Informações para o GESTOR, sobre OUTRAS EQUIPES	Salários individuais de outras equipes	Não	Não	Não	Não	Não
	Aumentos individuais recebidos por outras equipes	Não	Não	Não	Não	Não
Informações para o FUNCIONÁRIO, sobre TODOS OUTROS FUNCIONÁRIOS	Salários individuais de todos os profissionais	Não	Não	Não	Não	Não
	Aumentos individuais recebidos por todos os profissionais	Não	Não	Não	Não	Não

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir do quadro acima, nota-se que apenas duas empresas Empr 3 e Empr 4 divulgam para todos funcionários informações a respeito da verba destinada para movimentações salariais.

A Empr 3 divulga que destina 1,5% da folha de salários para movimentações salariais. A empresa comunica essa informação, por julgar ser uma prática comum no mercado. A área de RH faz, inclusive, *benchmark* para monitorar esse percentual de aumento em outras organizações no mercado. Já a Empr 4 trabalha com um percentual de 2% de incremento da folha salarial para todas as áreas. Para o ProfEmpr 4 comunicar esse dado é uma questão de transparência, de deixar claro não só os critérios para movimentação salarial, mas também as restrições orçamentárias da empresa em relação a isso.

Quanto à concessão de aumentos salariais, todas as empresas divulgam os nomes dos funcionários promovidos, ou seja, aqueles que mudaram de cargo ou ascenderam na carreira. As empresas comentaram que a prática de divulgar os nomes dos promovidos tem um impacto interno e que as pessoas se sentem reconhecidas. “*Aqui tem todo um símbolo, as pessoas dão parabéns por um link na intranet*”, diz o ProfEmpr5. Por outro lado, o ProfEmpr 2 pontuou que, em momentos de contensão orçamentária, a área de RH “segura” um pouco a informação dos promovidos, para não ficar um discurso descasado com a realidade de cortar custos.

Em relação à divulgação dos profissionais que receberam progressão (aumento na mesma faixa salarial) nenhuma empresa divulga esse tipo de informação. As empresas também não informam os valores dos aumentos concedidos individualmente para cada funcionário, tampouco os salários individuais que as pessoas recebem.

O ProfEmpr 4 argumentou que se a empresa divulgar salários individuais, irá gerar um problema de clima, pois as pessoas irão começar a se comparar e achar que merecem mais do que os colegas. Para justificar sua argumentação, o entrevistado evidencia que, na pesquisa de clima organizacional, o item com pior avaliação se refere à percepção de justiça em relação ao salário, quando comparado com os salários de outras pessoas da mesma área. Abrir os salários individuais potencializaria esse problema.

O ProfEmpr 5, por sua vez, defende que o salário é uma “informação crua”. As pessoas, ao terem acesso aos salários dos colegas, não têm condição de entender toda a realidade que justificou a definição desse valor salarial. Na mesma linha de raciocínio, o ProfEmpr 1 aponta que as pessoas farão comparações de acordo com a leitura que elas fazem de si e dos outros, mas nem sempre a opinião delas reflete a realidade.

Outro aspecto apontado pelos entrevistados - ProfEmpr 2, ProfEmpr 3 e ProfEmpr 4 – é que se a empresa divulgar os salários de todos os profissionais, deixará evidente as distorções que existem na estrutura de remuneração, expondo a empresa e as pessoas.

Os entrevistados ProfEmpr 1 e ProfEmpr 2 entendem que salário é algo confidencial, que diz respeito apenas ao profissional e à empresa. Ao abrir essas informações a empresa expõe o profissional e invade sua privacidade. “*Da mesma forma, um banco não divulga os valores das contas bancárias dos seus clientes. A empresa respeita a individualidade das pessoas*”, diz o ProfEmpr1. O ProfEmpr 2 adicionalmente relacionou a exposição de salários a um risco para a segurança pessoal para as pessoas.

A seguir apresentamos um resumo com todos os motivos que justificam a adoção por parte das empresas de práticas de remuneração mais transparentes ou mais sigilosas em relação à divulgação de valores pagos aos profissionais

**Quadro 36 - Motivos envolvidos na comunicação de informações sobre os valores pagos aos funcionários**

Motivos para comunicar	Motivos para comunicar	Motivos para NÃO comunicar	Declarações
Verba geral destinada a movimentações salariais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consiste em uma prática de mercado</li> <li>• Pessoas sabem que existe uma limitação de verba para movimentações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não há necessidade de divulgar essa informação. Os fatores essenciais (performance e necessidade da vaga) já são divulgados</li> </ul>	<p><i>“Dinheiro para promoção é o que menos importa aqui. O que importa é se o business tem necessidade de um cargo acima e se a pessoa está performando. Ai a gente corre atrás do dinheiro” (ProfEmpr 1)</i></p>
Profissionais que receberam promoção	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento público para quem recebeu a promoção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica, pois todas as empresas comunicam essa prática</li> </ul>	<p><i>Na fábrica, principalmente, isso é motivo de orgulho, ele mesmo leva a foto para colocar lá no mural” (ProfEmpr2)</i></p>
Profissionais que receberam progressão (aumento salarial sem mudar de faixa)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica, pois nenhuma empresa comunica essa prática</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicitação de inconsistências na estrutura</li> <li>• Clima de mal-estar</li> <li>• Imaturidade das pessoas ao se compararem.</li> <li>• Análise imprecisa do funcionário com base na visão parcial da realidade dos colegas</li> <li>• Invasão de privacidade</li> <li>• Risco à segurança pessoal dos funcionários</li> </ul>	<p><i>“O salário cru não quer dizer nada. Dez mil para mim e dez mil para você, pode ter certeza tem valores diferentes” (ProfEmpr 5)</i></p> <p><i>“Começa a gerar a disputa interna e não faz sentido. Além disso, o que a pessoa vai fazer com essa informação [salários de outros]”?</i> (ProfEmpr5)</p>
Salários individuais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica, pois nenhuma empresa comunica essa prática</li> </ul>		<p><i>“A empresa é muito grande [...], tem 90 anos de operação e possui distorções internas em termos de salários. [...] Se eu fizer isso, vou implodir a empresa” (ProfEmpr 3)</i></p>
Aumentos individuais recebidos			<p><i>“Salário é como se fosse uma identidade oculta dessa pessoa, só pertence a ela (ProfEmpr 2)</i></p> <p><i>“As pessoas vão começar a se comparar e achar que merecem mais do que os colegas”. (ProfEmpr 4)</i></p> <p><i>“A pessoa pode ter um julgamento sem ter o conhecimento do desempenho das pessoas”. (ProfEmpr 5).</i></p>

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.3.5 Sistematização dos resultados sobre transparência e fatores determinantes nas empresas visitadas

Uma vez realizada a sondagem sobre o que as empresas comunicam de suas práticas de remuneração e a identificação dos motivos envolvidos, o próximo passo consiste em realizar uma breve sistematização dos resultados apresentados e fazer uma associação com a literatura pesquisada

A partir das análises apresentadas, pudemos perceber que as organizações visitadas apresentam maior transparência no que diz respeito à comunicação de informações gerais sobre a estrutura de carreira e seus critérios de funcionamento. Percebe-se também, que as organizações suprem os gestores com informações sobre a remuneração de suas equipes. Segundo os relatos, há a intenção das empresas em descentralizar a gestão da remuneração, responsabilizando o gestor

pelas decisões sobre mérito e salários da sua equipe. Por outro lado, poucas são as empresas que disponibilizam informações aos gestores sobre outras equipes. Neste sentido, apesar de não ser comum a divulgação de informações sobre outras equipes, as empresas demonstraram certa flexibilidade em dar conhecimento a essa informação para os gestores, caso seja solicitado e justificado.

Saindo da perspectiva da comunicação de informações para gestores sobre suas equipes e passando a abordar a disponibilização de informações ao funcionário em relação a ele mesmo, verificamos que a propensão à transparência se reduz significativamente (Emprs 1, 2 e 5). Nestes casos, algumas práticas de remuneração são tratadas como sigilosas para os funcionários e abertas apenas para os gestores das equipes, como por exemplo a faixa salarial do funcionário. Apenas as empresas Empr 3 e Empr 4 disponibilizam informações ao funcionário sobre sua remuneração na mesma extensão que fazem ao gestor.

No que se refere à disponibilização de informações aos funcionários sobre outros cargos (próximo nível de carreira ou sobre todos os funcionários), percebemos que o sigilo de informações prevalece. Somente a Empr 4 demonstrou abertura para comunicar ao funcionário informações sobre seu próximo nível de carreira (avaliação do cargo, salários de mercado, grade e faixa salarial), mas ainda sim, é necessário que o funcionário solicite a informação. Quanto à divulgação para o funcionário, de informações sobre todos os outros profissionais da organização, as únicas práticas divulgadas se referem, em linhas gerais, ao detalhamento das estruturas de cargos e carreira, explicitando maior diferenciação entre as posições dentro da empresa e deixando mais claro o que a organização espera em relação à atuação dos profissionais.

Por fim, em relação à comunicação de informações sobre os salários ou aumentos individuais das pessoas, nota-se que nestes casos o sigilo é total. As únicas pessoas que têm acesso ao salário que o profissional recebe ou ao aumento salarial são o gestor do profissional e a área de RH.

A empresa que demonstrou ter maior transparência na comunicação das práticas foi a Empr 4, que atua no segmento de telecomunicação. Já a empresa que demonstrou ser mais fechada em relação à divulgação de informações foi a Empr 2, do ramo de bens de consumo/ calçados.

O ProfEmpr 4 citou que os três principais motivos que a impulsionaram a Empr 4 a ter mais transparência são: o alinhamento da prática de comunicação da remuneração com os valores

organizacionais que focam no desenvolvimento de pessoas, o auxílio na atração e retenção de pessoas e a busca por melhor clima organizacional. Já o ProfEmpr 2 comentou que a empresa, por ter mais tempo de existência, ter passado por diversas mudanças e reestruturações e por ter diversas linhas de negócios, foi mais sujeita a inconsistências internas de remuneração. Esse fato contribui para que a empresa seja menos transparente em relação à comunicação de algumas práticas de remuneração, fazendo com que a mesma foque em aspectos mais gerais do sistema.

Listamos, no quadro abaixo, de forma consolidada, uma síntese dos motivos apontados pelas empresas que as levaram a comunicar ou não suas práticas de remuneração.

**Quadro 37 – Síntese dos motivos envolvidos na comunicação da remuneração**

Motivos para comunicar	Motivos para NÃO comunicar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinhamento dos valores que focam no desenvolvimento de pessoas</li> <li>• Estilo de gestão mais participativa/ cultura organizacional favorável</li> <li>• Crença de tratar as pessoas como adultas, sendo capazes de lidar com as diferenciações inerentes à remuneração</li> <li>• Patrocínio da alta liderança</li> <li>• Descentralizar a gestão de remuneração</li> <li>• Aumentar o entendimento dos motivos que levaram a empresa a adotar determinada configuração de práticas</li> <li>• Maior clareza das limitações da empresa, como por exemplo, orçamento e vagas</li> <li>• Tornar o processo mais consistente com a participação das pessoas</li> <li>• Ampliar visão dos funcionários em relação às demais áreas</li> <li>• Auxiliar na atração e retenção de talentos</li> <li>• Melhorar o clima organizacional nas questões relacionadas à remuneração</li> <li>• Gerar relação de confiança</li> <li>• Clarificar as possibilidades de carreira e reconhecimento</li> <li>• Direcionar as ações de desenvolvimento, propiciando uma visão integrada da empresa para os funcionários</li> <li>• Propiciar uma visão integrada da empresa para os funcionários</li> <li>• Valorização da transparência pelos profissionais mais jovens (geração Y)</li> <li>• Maior competitividade da empresa na atração de pessoas (em virtude da divulgação do pagamento de acima do mercado)</li> <li>• Transmitir a seriedade com que a empresa conduz esse processo de remuneração</li> <li>• Evitar comparações imprecisas dos funcionários</li> <li>• Maior facilidade de começar um novo modelo já de forma transparente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crença de que os funcionários fazem análises comparativas imprecisas com base na visão parcial que tem dos colegas</li> <li>• Imaturidade das pessoas ao se compararem</li> <li>• Receio de gerar desmotivação</li> <li>• Receio de gerar clima de mal-estar</li> <li>• Evitar conflitos e questionamentos</li> <li>• Invasão de privacidade</li> <li>• Risco à segurança pessoal dos funcionários</li> <li>• Evitar que as inconsistências na estrutura remuneratória fiquem evidentes (gerada por longo tempo de existência da empresa, vivência em processos de reestruturação e mudança e por estrutura que comporta a oferta de vários produtos)</li> <li>• Não reforçar que a empresa se posiciona abaixo do mercado</li> <li>• Tema muito técnico, pessoas tem dificuldade de entender</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor

Vale destacar que, primeiramente, é preciso interpretar os motivos sinalizados acima, dentro dos padrões de transparência de comunicação adotados pelas empresas visitadas. Assim, os motivos a favor da comunicação apontados pelos profissionais, se relacionam mais à estrutura de remuneração e seus critérios de funcionamento. Já os motivos contra referem-se mais à comunicação dos valores individualmente pagos para os profissionais.

Analisando os resultados quanto à influência do contexto externo na TCSR, percebe-se que não foram apontados motivos relacionados aos aspectos culturais brasileiros como influenciadores da transparência. O mesmo ocorre em relação aos aspectos legais, uma vez que as empresas pesquisadas pertenciam ao setor privado, medida tomada por uma decisão metodológica<sup>9</sup>.

Um motivo apontado pelos entrevistados foi que a decisão de maior transparência na comunicação de remuneração estava relacionada a uma cultura organizacional mais participativa. Este aspecto reforça a visão de Lawler (1981) de que só faz sentido para uma empresa ser transparente, se houver uma cultura favorável para isso, não se encaixando, por exemplo, numa empresa com cultura mais autoritária.

Outro aspecto identificado, e que se reflete na cultura organizacional, é a crença em tratar as pessoas como adultas, sendo maduras para receber informações mais específicas do sistema de remuneração como sua própria faixa salarial. Por outro lado, quando se trata de abrir informações sobre salários de todos os profissionais, verificou-se uma forte crença de que as pessoas, ao terem acesso a esse tipo de informação, não terão condição de entender toda a realidade que justificou a definição dos valores salariais. Por consequência, elas acabarão realizando comparações de acordo com a leitura que elas fazem de si e dos outros, opinião que nem sempre reflete a realidade. Essa situação, por sua vez, pode gerar desmotivações e clima de mal-estar na empresa. Essa percepção por parte dos gestores das empresas de que os funcionários não são capazes de lidar com as diferenciações inerentes do sistema de remuneração, é apontada nos estudos de Colella et al. (2007). Os autores sinalizam que a ideia de sigilo salarial é muitas vezes reflexo da cultura de gestão paternalista, na qual a empresa

---

<sup>9</sup> Optou-se por realizar a pesquisa apenas com empresas privadas, pois no setor público por uma questão legal, as organizações já são obrigadas a ter um alto nível de transparência. Considerar apenas empresas do setor público, tornaria difícil a identificação de possíveis graus de comunicação no sistema de remuneração e o levantamento dos verdadeiros motivos internos que levam uma empresa a optar por ser mais ou menos transparente.

trata os profissionais com baixa autonomia e infantilização, argumentando que é melhor para todos não saber sobre a remuneração dos demais profissionais.

Existe também forte crença, entre os entrevistados, de que salário é algo confidencial, que diz respeito apenas ao profissional e à empresa. Neste sentido, entende-se que divulgar os valores é uma forma de expor a individualidade das pessoas e invadir sua privacidade.

Outro motivo apontado como grande influenciador na determinação de sistemas mais fechados decorre da existência de inconsistências internas do sistema de remuneração. Tal fato reforça a afirmativa de Lawler (1981) e Colella et al. (2007) de que um sistema mais sigiloso permite que as inconsistências não fiquem evidentes. Constatou-se nesta pesquisa que as inconsistências podem advir do longo tempo de existência da empresa, da vivência em processos de reestruturação/mudança e de uma estrutura que comporta a oferta de diferentes produtos. Vale destacar que, neste último aspecto sobre oferta de produtos, houve correspondência com os resultados da pesquisa de Balkin e Gomez-Mejia (1990). Os autores defendem uma configuração de práticas de remuneração mais aderentes para empresas que têm como estratégia a oferta de produtos relacionados. Para os autores uma dessas práticas se refere ao sigilo salarial, confirmando os achados desta pesquisa.

Por outro lado, os resultados desse estudo contradizem os resultados da mesma pesquisa Balkin e Gomez-Mejia (1990), pois os autores associam o “sigilo salarial” com o “pagamento de salários acima do mercado”, compondo com outras práticas uma determinada estratégia de remuneração. Numa outra estratégia (configuração de práticas) relaciona-se “abertura do sistema” com o “pagamento abaixo do mercado”. De forma contrária, esse estudo demonstrou que um dos ganhos da transparência é enaltecer que a organização se posiciona acima do mercado.

Continuando a análise sob a ótica interna do sistema de remuneração e suas características, constatou-se que é mais fácil, para uma empresa, adotar uma comunicação transparente em um sistema novo, recém-lançado, do que em um sistema antigo com várias inconsistências acumuladas.

Além disso, percebeu-se que a adoção de práticas mais transparentes, reflete a intenção da empresa de fortalecer a gestão de pessoas: auxiliando na atração e retenção de talentos,

melhorando o clima organizacional em relação à percepção de justiça dos critérios, gerando confiança, tornando claras as possibilidades de carreira e reconhecimento, direcionando as ações de desenvolvimento, bem como propiciando uma visão integrada da empresa para os funcionários. Houve, ainda, relatos de que é uma forma de alinhar a gestão da remuneração aos valores organizacionais que focam no desenvolvimento de pessoas.

Em relação ao tipo de capital humano que compõe a empresa, os resultados dessa pesquisa não oferecem respaldo para as proposições de Colella et al. (2007) de que uma empresa com profissionais com maior tempo de casa, detentores de conhecimentos específicos sobre a empresa e com baixa empregabilidade externa poderiam se beneficiar da transparência. O único aspecto relacionado à característica do capital humano identificado nessa pesquisa diz respeito aos profissionais da geração Y. Pelo relato dos entrevistados, este é o público que mais reconhece como positivas as iniciativas de maior transparência na empresa. Esse estudo não oferece respaldo também nas proposições de Colella et al. (2007) de relacionar a natureza quali ou quantitativa da avaliação dos profissionais e a transparência dos salários. Não houve sinalização de motivos relacionados a esses aspectos.

Para concluir, podemos listar como principais fatores que levam as empresas a serem mais transparentes na comunicação de suas práticas de remuneração:

- Estímulo a uma cultura organizacional participativa.
- Crença no desenvolvimento do capital humano.
- Manutenção de um clima organizacional positivo no que se refere à percepção de justiça dos critérios adotados para definição dos salários na empresa.
- Necessidade de alinhar as pessoas aos objetivos de negócio; a intenção de deixar claro que a empresa pratica salários acima do mercado.

Já em relação aos fatores que influenciam as empresas a trabalharem as práticas de remuneração de forma mais sigilosa:

- Manutenção de uma cultura organizacional mais paternalista em que se acredita que as pessoas não terão condições de entender toda a complexidade envolvida no sistema de remuneração.
- Crença interna de que salários são confidenciais por definição.

- Necessidade de não divulgar as inconsistências que existem no sistema de remuneração para não fragilizar a imagem da empresa internamente.

A partir desse levantamento surgem algumas hipóteses de pesquisas:

- Empresas com gestão participativa tendem a ter maior TCSR.
- Empresas que investem no desenvolvimento de seu capital humano tendem a ter maior TCSR.
- Empresas que monitoram clima organizacional tendem a ter maior TCSR.
- Empresas que se posicionam acima do mercado tendem a ter maior TCSR.
- Quanto maior for o número de inconsistências internas no sistema de remuneração menor é a TCSR.
- Empresas com maior tempo de existência tendem a ter mais inconsistências internas de remuneração.
- Empresas que possuem estratégias de ‘produtos relacionados’ tendem a ter mais inconsistências internas de remuneração.
- Empresas de maior porte tendem a ter maiores inconsistências internas de remuneração
- A crença interna de que salários são confidenciais por definição influencia a TCSR.

#### **4.4 CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

Os primeiros resultados da pesquisa são provenientes da análise sistemática da literatura. Pudemos, primeiramente, analisar a produção acadêmica nacional e internacional desde a década de 60 até 2015 e verificar a reduzida frequência dessa temática na literatura durante esse intervalo de quase 60 anos. Aprofundando a análise da produção acadêmica nesse período, notamos que os autores adotam três abordagens principais sobre TCSR. Uma voltada para ótica da diversidade, associando sigilo salarial com discriminação de profissionais, principalmente no que se refere às diferenças salariais entre homens e mulheres. Outra abordagem refere-se à governança corporativa, que focaliza a divulgação da remuneração de executivos para acionistas e mercado financeiro. Por fim, a terceira linha de pesquisas, que consiste no foco desta pesquisa, explora as vantagens ou desvantagens de um sistema de remuneração mais transparente para os funcionários.

Embora a produção acadêmica sobre o tema tenha demonstrado um crescimento significativo nos últimos cinco anos, o assunto não deixou de ser pouco estudado na academia. Essa constatação está alinhada com a recomendação de Colella et al. (2007). O autor considera que, em virtude de sua natureza controversa, a comunicação da remuneração deveria ter sido objeto de pesquisa mais extensa, mas constata que, na prática, não houve avanço significativo nessa área temática.

Para realizar a análise sistemática da literatura, foi selecionada uma amostra de artigos de forma criteriosa, de modo a trazer para este estudo a produção com melhor classificação dentro de parâmetros de qualidade contemporâneos. A partir da análise desses artigos, foi possível identificar três maneiras como a comunicação da remuneração se manifesta no contexto organizacional, descritas como atributos da TCSR. O primeiro atributo consiste na ação da organização para evitar que os profissionais compartilhem entre si informações sobre remuneração, por meio de regras de sigilo e confidencialidade; o segundo atributo refere-se à ação da organização para divulgar e explicar suas práticas de remuneração; por fim, o terceiro atributo explora o entendimento, por parte do funcionário, das práticas de remuneração. A partir dessas referências foi possível delimitar a definição do construto de TCSR que pretendíamos mensurar, focalizando nosso estudo no segundo atributo. Pudemos também, a partir da análise dos artigos, delimitar um arcabouço de práticas de remuneração a ser considerado para o desenvolvimento do instrumento de medida de TCSR e definir um modelo teórico de dimensionalidade do construto.

Em relação aos resultados do processo de desenvolvimento do instrumento de medida, pudemos primeiramente desenvolver uma versão aprimorada e validada por especialistas da definição e do modelo teórico de dimensões do construto.

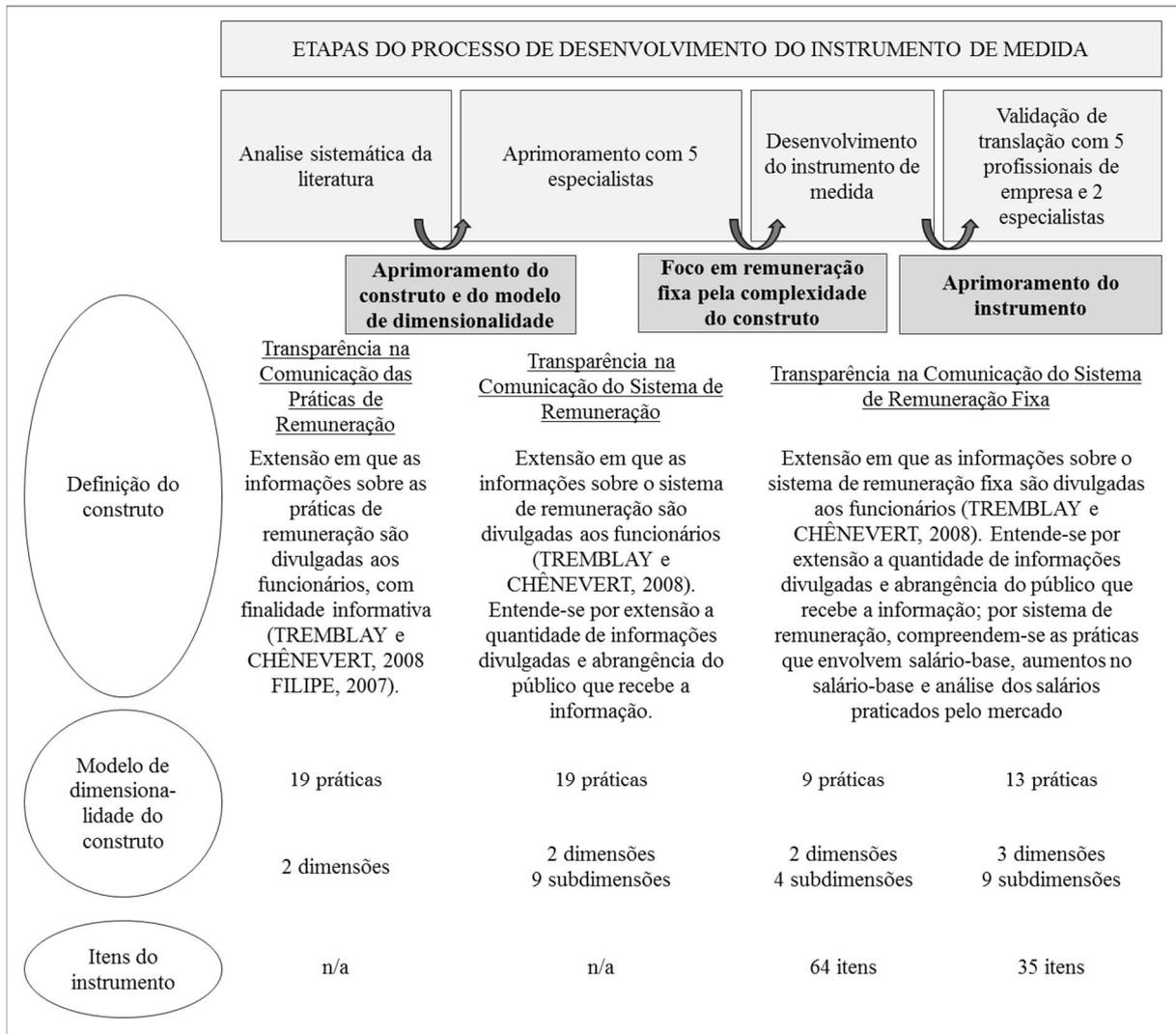
Pela complexidade envolvida na geração dos itens do instrumento de medida, por conta da característica peculiar do construto e pelo grande número de variáveis envolvidas, foi necessário restringir o foco de análise, para que o instrumento de medida não ficasse demasiadamente extenso, com um excessivo número de itens. Optou-se, portanto, por limitar a abrangência do instrumento de medida exclusivamente ao sistema de remuneração fixa. Para isso, foram consideradas as práticas que envolvem salário-base, aumentos no salário-base e o processo de análise do mercado (pesquisa salarial). A decisão de se concentrar na parcela fixa

se justifica pelo fato de ser este o principal elemento de remuneração (DUTRA, 2009). Além disso, todos os especialistas consultados comentaram que a questão da transparência é mais sensível e importante na parcela fixa. A remuneração variável subentende maior clareza nos critérios que balizam os pagamentos, já benefícios, pela sua característica mais complexa, demanda que as empresas expliquem melhor seu funcionamento.

Assim, foi necessário reformular a definição e o modelo teórico de dimensionalidade do construto e, a partir disso, gerar o instrumento para medir TCSR. Ao todo o instrumento desenvolvido contemplou duas dimensões centrais, quatro subdimensões e 64 itens. Depois de uma intensiva fase de validação de conteúdo e de face por meio de entrevistas com profissionais de cinco empresas e contato por *e-mail* com dois especialistas, o instrumento foi reformulado, passando a conter duas dimensões centrais, nove subdimensões e 35 itens.

Nota-se, portanto, que o processo de desenvolvimento do instrumento de medida da TCSR passou por diversas etapas de aperfeiçoamento até chegar em sua versão final. A seguir apresentamos um esquema que apresenta de forma sistêmica e resumida os avanços das diferentes fases de construção do instrumento de medida.

**Figura 24 - Avanços das diferentes fases de construção do instrumento de medida**



Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados finais da pesquisa referem-se à análise de como um conjunto de empresas que atua no Brasil lida com a comunicação de suas práticas de remuneração e os fatores que influenciaram a decisão de se ter à maior ou menor transparência.

Em linhas gerais observou-se que as organizações visitadas tendem a ser mais transparentes na divulgação de informações gerais sobre a estrutura de remuneração e seus critérios de funcionamento. Percebe-se também que as organizações suprem os gestores com informações sobre a remuneração de suas equipes, inclusive para responsabilizá-los pelas decisões de mérito e remuneração. Por outro lado, não é comum disponibilizar informações aos gestores sobre a remuneração de outras equipes.

O nível de transparência nas empresas declina quando se trata de comunicar para o funcionário informações específicas da estrutura remuneratória sobre o próprio profissional (por exemplo, sua faixa salarial), ou sobre o cargo que representa seu próximo passo de carreira e, principalmente, sobre a remuneração dos demais cargos da empresa. Vale destacar que nenhuma das empresas pesquisadas divulga os valores dos salários individuais dos funcionários para todo o quadro, limitando-se a informar unicamente o gestor direto da equipe e aqueles que trabalham na própria área de RH.

Por fim, foi possível identificar que os motivos que levam as empresas a serem mais transparentes na comunicação sobre remuneração são: o estímulo a uma cultura organizacional participativa; a valorização do capital humano, manutenção de um clima organizacional positivo no que se refere à percepção de justiça dos critérios adotados para definição dos salários na empresa; a necessidade de alinhar as pessoas aos objetivos de negócio; a intenção de deixar claro que a empresa pratica salários acima do mercado. Já os fatores que influenciam as empresas a manterem sigilo sobre as práticas de remuneração foram: as organizações manterem uma cultura organizacional mais paternalista; a crença interna de que salários são confidenciais por definição; e, por fim, a necessidade de não divulgar inconsistências que persistem no sistema de remuneração para não fragilizar a imagem da empresa internamente.

## 5 CONCLUSÕES

O estímulo para elaboração de uma pesquisa voltada para o tema transparência na comunicação do sistema de remuneração decorre de sua natureza polêmica e controversa nas organizações (COLELLA et al., 2007; TREMBLAY; CHENEVERT, 2008), e do fato de ser considerado um dos tabus da nossa sociedade (STEELE, 1975). O que chama atenção é que, apesar de sua natureza polêmica, o tema é pouco explorado na literatura nacional e internacional.

O recorte adotado nessa pesquisa privilegiou a abordagem de gestão de pessoas, que busca tornar o sistema de remuneração mais claro aos funcionários, impactando diretamente o ambiente de trabalho e a relação entre empresa-funcionário e funcionário-funcionário. Há outras abordagens, como a de governança corporativa - que explora a divulgação da remuneração de executivos, e a de diversidade - que associa sigilo salarial com discriminação de profissionais, que são igualmente importantes, mas estão fora do recorte teórico deste estudo. Na abordagem de gestão de pessoas, percebeu-se a existência de lacunas na literatura e uma grande oportunidade para avançar tanto na estruturação do conceito, como na identificação de fatores determinantes para a transparência na comunicação das práticas de remuneração. Este estudo pretendeu contribuir nestes dois aspectos e, para tanto, foi conduzida uma pesquisa para atender dois objetivos: (1) desenvolver um instrumento de mensuração de TCSR e (2) analisar como um conjunto de empresas no Brasil lida com a comunicação de suas práticas de remuneração e identificar fatores que influenciaram a decisão em relação à maior ou menor transparência.

Em relação ao primeiro objetivo de desenvolvimento do instrumento de medida, a carência de definições conceituais mais estruturadas, tanto em relação ao construto como em relação à sua medição, resultou na opção de primeiro realizar uma profunda e criteriosa análise da literatura sobre o tema, contando, inclusive, com contribuições de especialistas para refinamento dos elementos identificados. Na sequência, foram realizadas todas as etapas recomendadas pela metodologia de geração dos itens do instrumento de medida (COSTA, 2011; HINKIN, 1995) e, posteriormente, procedeu-se à validação de conteúdo e de face dos itens com profissionais responsáveis pela área de remuneração das empresas pesquisadas.

Em se tratando da análise sistemática da literatura, pode-se afirmar que houve uma significativa contribuição em termos de sistematização do estado arte sobre TCSR. Foi possível identificar na literatura diferentes maneiras como a comunicação da remuneração se manifesta no contexto organizacional, bem como relacionar um arcabouço de práticas envolvidas nesse processo.

O processo de desenvolvimento da escala para medir TCSR foi resultado de um esforço para garantir a adequação e consistência do instrumento desenvolvido. Buscou-se produzir um instrumento de medida e validá-lo qualitativamente para medir as possíveis variações existentes na comunicação das práticas de remuneração fixa. A escala visa tornar-se uma opção promissora para se afastar da abordagem dicotômica “tudo-ou-nada” - ou divulga informações dos níveis salariais individuais ou não divulga nada - criticada por Noy (2007) e Colella et al. (2007).

Para atender ao segundo objetivo desta dissertação, analisou-se como um conjunto de cinco empresas lida com a comunicação de suas práticas de remuneração. Identificou-se ainda, os fatores que influenciaram a decisão em relação à maior ou menor transparência. Os resultados gerados nessa etapa da pesquisa constataam que as empresas tornam-se mais sigilosas na medida em que as informações divulgadas explicitam diferenciações entre os funcionários, ou seja, deixam claros os diferentes entendimentos sobre quanto “vale” cada pessoa para a organização. A diferenciação começa pelos cargos que a pessoa ocupa ou pelas responsabilidades que o funcionário acumula, e prossegue até chegar ao ponto mais “diferenciador” que são os salários individuais recebidos pelas pessoas. Os salários, portanto, refletem o valor do profissional para empresa, que não se esforça para tornar transparente essa diferença.

A partir da realidade constatada, nota-se que as empresas estão mais propensas a divulgar informações gerais sobre seus sistemas de remuneração, embora algumas estejam ainda em um caminho embrionário para explicitar maiores diferenciações do peso e valor dos cargos para a empresa. Ainda é bastante distante da realidade das empresas a abertura total dos salários individuais dos funcionários, uma vez que foi constatado pela pesquisa que existe forte crença por parte dos responsáveis pela gestão de remuneração das empresas de que as pessoas, ao terem acesso a esse tipo de informação, não teriam condição de entender toda a realidade que justificou a definição dos valores salariais. Por consequência, elas acabariam realizando comparações de acordo com a leitura que fazem de si mesmas e dos outros, embora nem sempre a esta leitura seja condizente com o que os entrevistados chamam de “realidade”. Além disso,

predomina a visão de que salário é algo confidencial e que sua divulgação invadiria a privacidade das pessoas. Estes aspectos que revelam como a cultura profissional e organizacional caracteriza a questão da transparência dos salários nas empresas pesquisadas.

Considera-se que os motivos constatados pela pesquisa para se manter o sigilo dos salários oferecem uma contribuição relevante sobre o tema. Eles ajudam a compreender os fatores que levam as próprias pessoas a tratarem a questão salarial como um tabu e, frequentemente, perceberem como injustas as formas pelas quais as decisões sobre ela são tomadas. Esses resultados confirmam, portanto, o descasamento apontado por Colella et al. (2007) entre a visão prática das empresas e a visão benéfica que prevalece na academia sobre os ganhos da transparência de salários.

Verifica-se que as empresas estão começando a “engatinhar” na questão da transparência. Ainda falta muito para chegarem a um ponto em que a grande maioria delas, por livre e espontânea vontade, divulgarão toda sua estrutura de remuneração e os salários praticados internamente. As empresas pesquisadas estão no meio do caminho entre uma situação de transparência total e o sigiloso absoluto. É possível verificar que algumas estão em estágios de transparência mais avançados que outras, por isso a relevância de um instrumento de aponte para essas diferenças, não se restringindo a uma abordagem dicotômica focada em divulgação ou não divulgação de salários individuais. Trabalhar o conceito de transparência estritamente como divulgação de salários é uma abordagem muito simplista embora seja a que mais prevalece na literatura. Espera-se que esse trabalho ofereça caminhos promissores para trabalhar a TCSR de forma mais apurada e condizente com a realidade das empresas.

A grande limitação desse trabalho recai na utilização de uma pequena amostra de especialistas e de profissionais de empresas, que por sua vez foi selecionada por conveniência. Ao todo foram consultados seis especialistas e cinco profissionais de empresas para contribuírem com os objetivos da pesquisa. Neste sentido, as contribuições durante o processo de desenvolvimento do instrumento de medida de TCSR refletem a percepção e experiência individual de cada participante, não sendo possível generalizar os resultados para os demais profissionais e especialistas da área. O mesmo ocorre na análise sobre o que as empresas comunicam de suas práticas de remuneração e os motivos envolvidos, pois o estudo se restringe à realidade das cinco organizações visitadas. Assim, os resultados não podem ser extrapolados para demais empresas que atuam no Brasil.

Em relação às oportunidades de estudos futuros, uma vez que a literatura sobre TCSR encontra-se em fase embrionária, existem inúmeras possibilidades de pesquisas sobre o tema, considerando as diferentes abordagens existentes: gestão de pessoas, governança corporativa e diversidade/discriminação.

Na abordagem de gestão de pessoas, é importante que haja avanços na academia para que se explore o tema da transparência abarcando a comunicação do sistema de remuneração como um todo, não se limitando ao aspecto dos salários individuais.

A maioria dos artigos encontrados explora os efeitos da TCSR, porém são poucos os estudos que oferecem avanços na literatura em relação aos fatores que condicionam a decisão das empresas em serem transparentes. Colella et al. (2007) enaltecem a necessidade de haver mais estudos para compreender o fenômeno da comunicação dos sistemas de remuneração e os fatores que determinam quando a transparência é vantajosa ou não para as organizações. Como essa dissertação realizou um levantamento exploratório de fatores determinantes da TCSR, existe a possibilidade de desenvolvimento de novas pesquisas que apliquem os fatores levantados e testem, empiricamente, a relação destes com o grau de transparência das empresas.

No âmbito nacional existe uma rica oportunidade de estudos avançarem no conhecimento a respeito tanto dos efeitos como dos fatores determinantes da TCSR, tendo em vista que não foram identificadas pesquisas até o momento que abarquem essa temática.

Esse trabalho oferece também, uma excelente oportunidade de pesquisa a partir da aplicação do instrumento construído em um conjunto representativo de empresas e realização de estudos estatísticos de validação e de confiabilidade. Desta forma, será possível concretizar os próximos sete passos indicados por Costa (2001) e finalizar todo o processo proposto pelo autor para o desenvolvimento de escalas.

Outra alternativa de pesquisa futura consiste em expandir o modelo teórico de TCSR e o instrumento de medida, considerando conceito mais amplo de recompensas, defendido por Bloom e Milkovich (1996), que envolve as recompensas não financeiras. Adicionalmente, existe a possibilidade de refazer as etapas desse estudo, focalizando a construção de um instrumento de medida para abarcar o sistema de remuneração variável e de benefícios, já que

tais aspectos do sistema de recompensas não foram contemplados, uma vez que o instrumento de medida desenvolvido nessa dissertação se restringiu à parcela fixa da remuneração.

Por fim, considerando a sugestão oferecida por um dos profissionais das empresas visitadas, existe a oportunidade de promover um estudo para verificar a intenção do responsável pela área de remuneração em ser mais transparente e identificar os fatores que impedem que isso aconteça.

## REFERÊNCIAS

- ADEMAR, O. **Remuneração de pessoas nas organizações**. São Paulo: Ed Intersaberes, 2014.
- ARIPIN, N.; SALIM, B.; KAMARDIN, H.; ADAM, N. C. The communication of directors' remuneration. **International Congress on Interdisciplinary Business and Social Science**. 2012.
- ARMSTRONG, M.; MURLIS, H. **Reward management: a handbook of remuneration strategy and practice**. 5. ed. London and Sterling: Kogan Page, 2004.
- AUSTRALIAN GOVERNMENT/ AUSTRALIAN TAXATION OFFICE. Disponível em: <[https://www.ato.gov.au/General/Fringe-benefits-tax-\(FBT\)/In-detail/Employees/Salary-sacrifice-arrangements-for-employees/](https://www.ato.gov.au/General/Fringe-benefits-tax-(FBT)/In-detail/Employees/Salary-sacrifice-arrangements-for-employees/)>. Acesso em: 5 de jan de 2016.
- AZFAR, O.; NELSON JR, W. R. Transparency, wages, and the separation of powers: An experimental analysis of corruption. **Public Choice**, v. 130, n. 34, p. 471-493, Mar 2007.
- BALKIN, D. B.; GOMEZ-MEJIA, L. R. Compensation practices in high tech industries. **Personnel Administrator**, v. 30: 111–123, 1985.
- \_\_\_\_\_. Matching compensation and organizational strategies. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 153-169. 1990.
- BAMBERGER, P.; BELOGOLOVSKY, E. The impact of pay secrecy on individual task performance. **Personnel Psychology**, v. 63, n. 4, p. 965-996, Win 2010.
- BARTOL, K. M.; MARTIN, D. C. Effects of dependence, dependency threats, and pay secrecy on managerial pay allocations. **Journal of Applied Psychology**, v. 74, n. 1, p. 105-113, Feb 1989a.
- BARTH, M. E. Discussion of "Compensation policy and discretionary disclosure". **Journal of Accounting & Economics**, v. 34, n. 13, p. 311-318, Jan 2003.
- BEAULIEU, P.; DING, S.; QU, B. Compensation disclosure in China. **Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics**, v. 19, n. 3, p. 253-277, 2012.
- BELCHER, D. W. **Compensation administration**. New Jersey: Prentice Hall, 1974.
- BIERMAN, L., GELY, R. Love, sex, and politics? Sure. Salary? “No way”: Workplace social norms and the law. **Berkley Journal of Law and Employment**, v. 25, p. 167-191, 2004.
- BIRCHALL, C. Introduction to 'Secrecy and Transparency' The Politics of Opacity and Openness. **Theory Culture & Society**, v. 28, n. 78, p. 725, Dec 2011a.
- BOWMAN, J. S.; STEVENS, K. A. Public pay disclosure in state government: an ethical analysis. **American Review of Public Administration**, v. 43, n. 4, p. 476-492, Jul 2013a.

BLOOM, M. C.; MILKOVICH, G. T. Rethinking international compensation: from expatriate and national cultures to strategic flexibility. **CAHRS working paper**. Ithaca, New York, 1997.

\_\_\_\_\_. Issues in managerial compensation research. **Journal of Organizational Behavior**, p. 23-47. 1996.

BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. Human resource management: scope, analysis and significance. In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (Orgs.), **The oxford handbook of human resource management**. p. 1-16. New York: Oxford University Press. 2007.

BURROUGHS, J. D. Pay secrecy and performance: the psychological research. **Compensation Review**, v. 14, n. 3, p. 44-54, 1982.

CARD, D.; MAS, A.; MORETTI, E.; SAEZ, E. Inequality at work: the effect of peer salaries on job satisfaction. **American Economic Review**, v. 102, n. 6, p. 2981-3003, Oct 2012.

CASE, J. When salaries aren't secret. **Harvard Business Review**, v. 79, n. 5, p. 37-49, May 2001.

CAUDRON, S. Master the compensation maze. **Personnel Journal**, v. 72, n.6, p.64a-64o, Jun 1993.

CHARNESS, G.; KUHN, P. Does pay inequality affect worker effort? Experimental evidence. **Journal of Labor Economics**, v. 25, n. 4, p. 693-723, Oct 2007.

CHANDLER, R. Accountability and disclosure: directors' remuneration in privatized utilities. **Public Money & Management**, v. 17, n. 2, p. 43-48. Apr - Jun 1997.

CHIZEMA, A. Institutions and voluntary compliance: The disclosure of individual executive pay in Germany. **Corporate Governance International Review**, v. 16, n. 4, p. 359-374, Jul 2008.

CHO, Y. J.; POISTER, T. H. Human resource management practices and trust in public organizations. **Public Management Review**, v. 15, n. 6, p. 816-838, Sep 2013.

CLAMPITT, P. G.; DOWNS, C. W. Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: a field study. **Journal of Business Communication**, v. 30, n. 1, p. 5-28, 1993.

CODA, R. Características da estrutura de salários e satisfação salarial em instituições de pesquisa. **RAUSP**, p. 16-30, 1981.

COLELLA, A.; PAETZOLD, R. L.; ZARDKOOHI, A.; WESSON, M. J. Exposing pay secrecy. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 1, p. 55-71, Jan 2007.

COMPENSATION.BLR.COM. More employers ducking pay confidentiality issue. Mar, 2001. Disponível em: <http://compensation.blr.com/whitepapers/Performance-Termination/Unemployment-Compensation-Insurance/More-Employers-Ducking-Pay-Confidentiality-Issue/#>. Acesso em: 16 out 2014.

CONYON, M. J. The disclosure of UK boardroom pay: the March 2001 DTI proposals. **Corporate Governance: an International Review**, v. 9, n. 4, p. 276-285, Oct 2001.

COSTA, F. J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração**. Rio de Janeiro: Ed. Ciência Moderna Ltda, 2011.

CRANET. Disponível em: <<http://www.cranet.org/NETWORKINFORMATION/Pages/Historyandpurpose.aspx>>. Acesso em 30 maio 2015.

CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature. **Journal of Management Studies**, p. 1154-1191, Sep 2010.

DALTON, D. R.; DALTON, C. M. Corporate governance in the post Sarbanes Oxley period: compensation disclosure and analysis (CD&A). **Business Horizons**, v. 51, n. 2, p. 85-92, Mar-Apr 2008a.

DANZIGER, L.; KATZ, E. Wage secrecy as a social convention. **Economic Inquiry**, v. 35, n. 1, p. 59-69, Jan 1997.

DAY, N. E. An investigation into pay communication: is ignorance bliss? **Personnel Review**, v. 36, n. 5-6, p. 739-762, 2007.

\_\_\_\_\_. Perceived pay communication, justice and pay satisfaction. **Employee Relations**, v. 33, n. 5, p. 476-497, 2011.

\_\_\_\_\_. Pay equity as a mediator of the relationships among attitudes and communication about pay level determination and pay secrecy. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, p. 1-15, 2012.

DE FRANCO, G.; HOPE, O. K.; LAROCQUE, S. The effect of disclosure on the pay-performance relation. **Journal of Accounting and Public Policy**, v. 32, n. 5, p. 319-341, Sep-Oct 2013.

DELERY, J.; DOTY, H. Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic contingency, and configurational performance predictions. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, 802-835, 1996.

DESSLER, G. **Human Resources Management**. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, 1999.

DULEBOHN, J. H.; WERLING, S. R. Compensation research past, present, and future. **Human Resource Management Review**, v. 17, p. 191-207, 2007.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras - uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1. Ed. – 7. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_ ; HIPOLITO, J. A. M. **Remuneração e Recompensas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

FAULKENDER, M.; YANG, J. Is disclosure an effective cleansing mechanism? The dynamics of compensation peer benchmarking. **Review of Financial Studies**, v. 26, n. 3, p. 806-839, Mar 2013.

FILIPE, N. Comunicação interna – vector estratégico para a qualidade: um ensaio sobre uma empresa do sector do retalho. Dissertação (Mestrado em Gestão da Qualidade) - Universidade Aberta, Lisboa, 2007.

FESTING, M.; ENGLE SR, A.; DOWLING, P. J.; SAHAKIANTS, I. HRM activities: pay and reward In BREWSTER, C.; MAYHOFER, W. **Handbook of research on comparative human resource management**. Massachusetts: Edward Elgar, 2012.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In FLEURY, M. T. (org) **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, p. 11-34, 2002.

FREITAS, B. B.; FISCHER, A. L.; ALMEIDA; K. N. T. Há produção de temas emergentes em Gestão de Pessoas? **Encontro Enanpad 2012 RJ** 22 a 26 set, 2012.

FUTRELL, C. M. Effects of pay disclosure on satisfaction for sales managers - longitudinal-study. **Academy of Management Journal**, v. 21, n. 1, p. 140-144, 1978.

\_\_\_\_\_ ; JENKINS, O. C. Pay secrecy versus pay disclosure for salesmen - longitudinal-study. **Journal of Marketing Research**, v. 15, n. 2, p. 214-219, 1978.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. In GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (org). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOMEZ,-MEJIA, L. R.; WELBOURNE, T. M. Compensation strategy an overview and future steps. **Human Resource Planning**; v. 11, n. 3, p. 173-189, 1988.

GOODERHAM, P. N.; NORDHAUG, O.; RINGDAL, K. Institutional and rational determinants of organizational practices: human resource management in european firms. **Administrative Science Quarterly**, v. 44, n. 3, p. 507-531, 1999.

GREINER, B.; OCKENFELS, A.; WERNER, P. Wage transparency and performance: A real-effort experiment. **Economics Letters**, v. 111, n. 3, p. 236-238, Jun 2011a.

GUPTA, N.; SHAW, J. Employee compensation: the neglected area of HRM research. **Human Resource Management Review**, v. 24, p. 1-4, 2014.

HARTMANN, F.; SLAPNICAR, S. Pay fairness and intrinsic motivation: the role of pay transparency. **International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 20, p. 4283-4300, 2012.

HAYGROUP. **Como parar de perder seus talentos.** 2012. Disponível em: <[www.atrium.haygroup.com/br](http://www.atrium.haygroup.com/br)>. Acesso em: 16 jun 2014.

HENEMAN, R. L. **Business-driven compensation policies: integrating compensation systems with corporate strategies.** American Management Association. New York: 2001.

HINKIN, T. R. A review of scale development practices in the study of organizations. **Journal of Management**, v. 21, n. 5, p. 967-988, 1995.

HIPOLITO, J. A. M. **Mudando paradigmas na administração de salários.** Trabalhos apresentados. EnANPAD, 1997.

\_\_\_\_\_. **Recompensas em organizações que atuam no Terceiro Setor.** Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

HOGAN, J. M. SEC overhauls executive compensation disclosure regime and proposes a streamlined deregistration process for foreign private issuers. **Securities Regulation Law Journal**, v. 34, n. 4, p. 272-290, Win 2006a.

JIANG, K.; LEPAK, D. P.; HAN, K.; HONG, Y.; KIM, A.; WINKLER, A. Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. **Human Resource Management Review**, v.22, p. 73-85, 2012.

KALYTA, P. Compensation transparency and managerial opportunism: a study of supplemental retirement plans. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 4, p. 405-423, Apr 2009.

KÖECHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa.** Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

KOHN, A. - Why incentive plans cannot work. **Harvard Business Review**. P. 54-63, Sept.-Oct. 1993a.

LAKSMANA, I. Corporate board governance and voluntary disclosure of executive compensation practices. **Contemporary Accounting Research**, v. 25, n. 4, p. 1147-1182, Win 2008.

LAWLER III, E., **Strategic pay: aligning organizational strategies and pay systems.** San Francisco, Jossey-Bass, 1992.

LAWLER, E. E. Agency theory and variable pay compensation strategies. In **Handbook of Industrial & Organizational Psychology**. 1992.

\_\_\_\_\_. Secrecy about management compensation - are there hidden costs. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 2, n. 2, p. 182-189, 1967.

\_\_\_\_\_. **Pay and organizational development.** Mass, 1981.

LEGGÉ, K. **Human resource management: realities and rhetorics**. Palgrave Macmillan Education UK, p. 01-43, 2005.

LEGNICK-HALL, M. L.; LENGNICK-HALL, C.A.; ANDRADE, L.S.; DRAKE, B. Strategic human resource management: The evolution of the field. **Human Resource Management Review**, v. 19(2), p. 64-85, Jun 2009.

LEPAK, D. P.; SHAW, J. D. Strategic HRM in North America: looking to the future. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 8, p. 1486-1499, 2008.

LEVENTHAL, G. S.; SANFORD, C.; MICHAELS, J. W. Inequity and interpersonal conflict - reward allocation and secrecy about reward as methods of preventing conflict. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 23, n. 1, p. 88-102, 1972.

LIN, Z., KELLY, J., & TRENBERTH, L. Antecedents and consequences of flexible benefit plans in China. **International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 5, p. 1128-1145, 2011.

LO, K. Economic consequences of regulated changes in disclosure: the case of executive compensation. **Journal of Accounting & Economics**, v. 35, n. 3, p. 285-314, Aug 2003.

LYTLE, T. Making Pay Public. HR Magazine. Vol 59, no 9, 2014. Disponível em: <<http://www.shrm.org/publications/hrmagazine/editorialcontent/2014/0914/pages/0914-salary-transparency.aspx>>. Acesso em: 03 mar 2015.

MAGNAN, M. L.; THORNE, L. The impact of mandated disclosure on performance based CEO compensation. **Contemporary Accounting Research**, v. 21, n. 2, p. 369-398, Sum 2004.

MAHONEY, T. A.; WEITZEL, W. Secrecy and managerial compensation. **Industrial Relations**, v. 17, n. 2, p. 245-251, 1978.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MANAS, T. M.; GRAHAM, M. D. **Creating a total rewards strategy: a toolkit for designing business-based plan**. New York: AMACOM, 2003.

MANNING, M. R.; AVOLIO, B. J. The Impact of blatant pay disclosure in a university environment. **Research in Higher Education**, v. 23, n. 2, p. 135-149, 1985.

MARLES, M. L. Pay for performance communication is key. **Training and Development Journal**, v. 44, n. 9, p. 66, Sep 1990.

MARTÍN-ALCÁZAR, F.; ROMERO-FERNÁNDEZ, P. M.; SÁNCHEZ-GARDEY, G. Strategy human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 5, p. 633-659, 2005.

MARTINS, G. A. A administração de recompensas e a equidade salarial nas instituições de pesquisa. **RAUSP**, p. 72-76, 1982.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO; C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2ª ed., São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MASCARENHAS; A. O; BARBOSA; A. C. Q. Produção científica brasileira em gestão de pessoas no período 2000-2010. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, p. 35-45, jan/ fev 2013.

MAZZON, J. A. **Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social**. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1981.

MILKOVICH G. T.; ANDERSON, P. H. Management compensation and secrecy policies. **Personnel Psychology**, v. 25, n. 2, p. 293-302, Jun 1972.

MINER, M. G. Pay policies secret or open and why. **Personnel Journal**, v. 53, n. 2, p. 110-115, 1974.

MULVEY, P.; LEBLANC, P.; HENEMAN, R.; MCINERNEY, M. Study finds that knowledge of pay process can beat out amount of pay in employee retention and organizational effectiveness. *Journal of Organizational Excellence*, v. 21, n. 4, p. 29-42, 2002.

NOSENZO, D. Pay secrecy and effort provision. **Economic Inquiry**, v. 51, n. 3, p. 1779-1794, Jul 2013.

NOE, T. H. Tunnel-proofing the executive suite: transparency, temptation, and the design of executive compensation. **Review of Financial Studies**, v. 22, n. 12, p. 4849-4880, Dec 2009.

NOY, L. **Development of a measure of organizational pay secrecy**. Dissertation (Doctor of Philosophy in Psychology) - Alliant International University, Los Angeles, 2007.

OLIVEIRA, M. B. Remuneração: estabelecimento e tendências - um estudo nas empresas do Brasil. **Enanpad**, 2001.

PAPPU, S. Whispered numbers. **Money**, August: 23, 2001.

PEREIRA FILHO, J. L.; WOOD JR., T. Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva. **RAE Light**, v 2, n 4, p. 21-25, 1995.

PLOTHOW, C. B. A. **Fatores contingenciais à estratégia de remuneração de vendas**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

PROGRAMA DE ESTUDOS EM GESTÃO DE PESSOAS (PROGEP). **Relatório de benchmarking da pesquisa as melhores empresas para você trabalhar 2014-2015**. São Paulo: FIA-PROGEP, 2015.

ROBINSON, J. R.; XUE, Y.; YU, Y. determinants of disclosure noncompliance and the effect of the sec review: evidence from the 2006 mandated compensation disclosure regulations. **Accounting Review**, v. 86, n. 4, p. 1415-1444, Jul 2011.

ROSSITER, J. R. The C-OAR-SE procedures for scale development in marketing. **International Journal of Research in Marketing**, v. 19, p. 305-335, 2002.

SCHUSTER, J. R.; COLLETTI, J. A. Pay secrecy - who is for and against it. **Academy of Management Journal**, v. 16, n. 1, p. 35-40, 1973.

SHEU, H.J.; CHUNG, H.; LIU, C.L. Comprehensive Disclosure of Compensation and Firm Value: The Case of Policy Reforms in an Emerging Market. **Journal of Business Finance & Accounting**, v. 37, n. 910, p. 1115-1144, Nov-Dec 2010a.

SILVEIRA, A. D. M. **Governança corporativa no brasil e no mundo**. Ed. Campus, 2010.

SCOTT, K. D.; MCMULLEN, T. D.; SPERLING, R. S.; BOWBIN, B. Rewards programs: what works and what needs to be improved. **WorldatWork Journal**, v.16, n. 3, p. 6-21, 2007.

SIM, V. When salaries aren't secret. **Harvard Business Review**, v. 79, n. 5, p. 37-49, May 2001.

SMITH, D. B.; STETTLER, H.; BEEDLES, W. An investigation of the information content of foreign sensitive payment disclosures. **Journal of Accounting & Economics**, v. 6, n. 2, p. 153-162, 1984.

SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT - SHRM. **SHRM workplace forecast: the top workplace trends according to hr professionals**, May 2013.

STEELE, F. **The open organization: The impact of secrecy and disclosure on people and organizations**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1975.

SUN, B. **Discussion on transparenence of compensation with transparent management concurrently discussed**. 2009a.

TELLES, R. A efetividade da “matriz de amarração” de Mazzon nas pesquisas em Administração. **Revista de Administração**. São Paulo: v. 36, n. 4, p. 64-72, out/dez 2001.

THE TIMES. Why you should disclosure your wage, p. 4, Jul 2012.

THOMPSON, P.; PRONSKY, J. Secrecy or disclosure in management compensation. **Business Horizons**, v. 18, n. 3, p. 67-74, 1975.

TIROLE, J. **The Theory of Corporate Finance**. Princeton University Press, 2006.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, v. 14, p. 207-222, 2003.

TREMBLAY, M.; CHENEVERT, D. Influence of compensation strategies in Canadian technology intensive firms on organizational and human resources performance. **Group & Organization Management**, v. 33, n. 3, p. 269-302, Jun 2008.

TREUREN, G. J. M.; FRANKISH, E. The impact of pay understanding on pay satisfaction and retention: Salary sacrifice understanding in the not-for-profit sector. **Journal of Industrial Relations**, v. 56, n. 1, p. 103-122, Feb 2014.

ULRICH, D. **Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

WALSH, M. W. Workers challenge employers' policies on pay confidentiality. **New York Times**, July 28, 2000. Disponível em: <<http://www.nytimes.com/library/financial/072800discuss-pay.html>>. Acesso em: 24 out 2014.

WAN, I.; LIN, H, 2008. A study on the development of compensation communication. **The International Journal of Organizational Innovation**, v. 1, n. 1, p. 68-105, Summer 2008.

WERNER, S.; ONES, D. S. Determinants of perceived pay inequities: the effects of comparison other characteristics and pay-system communication. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 30, n. 6, p. 1281-1309, Jun 2000.

\_\_\_\_\_; WARD, S. G. Recent compensation research: an eclectic review. **Human Resource Management Review**, v. 14, p. 201–227, 2004

WHIGHT, P.M.; BOSWELL, W. R. Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. **Journal of Management**, v. 28, p. 247–276. Jun 2002.

WRIGHT, P. M., MCMAHAN, G. C. Theoretical perspectives for strategic human resource management. **Journal of Management**, v. 18, p. 295–320, 1992.

WOOD JR, T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica - a nova vantagem competitiva**. Equipe Coopers & Lybrand. São Paulo: Atlas, 1996.

XAVIER, B. Shaping the future research agenda for compensation and benefits management: Some thoughts based on a stakeholder inquiry. **Human Resource Management Review**, v. 24, n. 1, p. 31-40, Mar 2014.



## ANEXOS

## ANEXO A – Primeira versão dos itens de medida de TCSRF

Dimensão	Subdimensões	Itens
Dimensão 1: Estrutura de remuneração e critérios de funcionamento	Critérios para medir a importância dos cargos	Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: os critérios para medir a importância DO CARGO DO PRÓPRIO PROFISSIONAL.
		Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: os critérios para medir a importância DO CARGO DO PRÓPRIO PROFISSIONAL.
		Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: os critérios para medir a importância dos cargos ocupados por SUAS EQUIPES.
		Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: os critérios para medir a importância DE CARGOS EM NÍVEIS ABAIXO DO PROFISSIONAL.
		Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: os critérios para medir a importância DE CARGOS EM NÍVEIS ABAIXO DO PROFISSIONAL.
		Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: os critérios para medir a importância DE CARGOS EM NÍVEIS ACIMA DO PROFISSIONAL.
		Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: os critérios para medir a importância DE CARGOS EM NÍVEIS ACIMA DO PROFISSIONAL.
	Análise dos salários praticados pelo mercado para apoiar a decisão sobre os valores a serem pagos internamente	Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: análise dos salários praticados pelo mercado referente ao CARGO/ NÍVEL DO PROFISSIONAL para apoiar a decisão sobre os valores a serem pagos internamente.
		Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: análise dos salários praticados pelo mercado referente ao CARGO/ NÍVEL DO PROFISSIONAL para apoiar a decisão sobre os valores a serem pagos internamente.
		Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: análise dos salários praticados pelo mercado referente aos cargos ocupados por SUAS EQUIPES para apoiar a decisão sobre os valores a serem pagos internamente.
		Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: análise dos salários praticados pelo mercado referente aos CARGOS EM NÍVEIS ABAIXO DO PROFISSIONAL para apoiar a decisão sobre os valores a serem praticados internamente.
		Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: análise dos salários praticados pelo mercado referente aos CARGOS EM NÍVEIS ABAIXO DO PROFISSIONAL para apoiar a decisão sobre os valores a serem pagos internamente.
		Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: análise dos salários praticados pelo mercado referente aos CARGOS EM NÍVEIS ACIMA DO PROFISSIONAL para apoiar a decisão sobre os valores a serem pagos internamente.
		Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: análise dos salários praticados pelo mercado referente aos CARGOS EM NÍVEIS ACIMA DO PROFISSIONAL para apoiar a decisão sobre os valores a serem pagos internamente.
	Faixas salariais dos cargos	Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: a faixa salarial do PRÓPRIO PROFISSIONAL.
		Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: a faixa salarial do PRÓPRIO PROFISSIONAL.
		Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: as faixas salariais dos cargos ocupados por SUAS EQUIPES.
		Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: as faixas salariais de CARGOS EM NÍVEIS ABAIXO DO PROFISSIONAL.
		Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: as faixas salariais de CARGOS EM NÍVEIS ABAIXO DO PROFISSIONAL.
		Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: as faixas salariais ou valores salariais médios de CARGOS EM NÍVEIS ACIMA DO PROFISSIONAL.

		Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: as faixas salariais de CARGOS EM NÍVEIS ACIMA DO PROFISSIONAL.
<b>Dimensão</b>	<b>Subdimensões</b>	<b>Itens</b>
Dimensão 1: Estrutura de remuneração e critérios de funcionamento <b>(continuação)</b>	Critérios para movimentação na carreira e na tabela salarial (promoção e progressão)	Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: os critérios para O PROFISSIONAL E SEUS PARES serem PROMOVIDOS.
		Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: os critérios para O PROFISSIONAL E SEUS PARES serem PROMOVIDOS.
		Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: os critérios para PROFISSIONAIS DE SUAS EQUIPES serem PROMOVIDOS.
		Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: os critérios para PROFISSIONAIS EM NÍVEIS ABAIXO serem promovidos.
		Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: os critérios para PROFISSIONAIS EM NÍVEIS ABAIXO serem PROMOVIDOS.
		Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: os critérios para PROFISSIONAIS EM NÍVEIS ACIMA serem PROMOVIDOS.
		Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: os critérios para PROFISSIONAIS EM NÍVEIS ACIMA serem PROMOVIDOS.
		Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: os critérios para O PROFISSIONAL E SEUS PARES receberem aumento na faixa salarial (PROGRESSÃO).
		Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: os critérios para O PROFISSIONAL E SEUS PARES receberem aumento na faixa salarial (PROGRESSÃO).
		Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: os critérios para PROFISSIONAIS DE SUAS EQUIPES receberem aumento na faixa salarial (PROGRESSÃO).
		Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: os critérios para PROFISSIONAIS EM NÍVEIS ABAIXO receberem aumento na faixa salarial (PROGRESSÃO).
		Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: os critérios para PROFISSIONAIS EM NÍVEIS ABAIXO receberem aumento na faixa salarial (PROGRESSÃO).
		Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: os critérios para PROFISSIONAIS EM NÍVEIS ACIMA receberem aumento na faixa salarial (PROGRESSÃO).
Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: os critérios para PROFISSIONAIS EM NÍVEIS ACIMA receberem aumento na faixa salarial (PROGRESSÃO).		

<b>Dimensão</b>	<b>Subdimensões</b>	<b>Itens</b>
Dimensão 2: Valores pagos aos funcionários	Valores salariais médios pagos aos profissionais ocupantes dos cargos	Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: o valor salarial médio pago aos profissionais ocupantes do CARGO/ NÍVEL DO PRÓPRIO PROFISSIONAL.
		Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: o valor salarial médio pago aos profissionais ocupantes do CARGO/ NÍVEL DO PRÓPRIO PROFISSIONAL.
		Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: os valores salariais médios dos cargos ocupados por SUAS EQUIPES.
		Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: os valores salariais médios pagos aos profissionais ocupantes de CARGOS EM NÍVEIS ABAIXO DO PROFISSIONAL.
		Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: os valores salariais médios pagos aos profissionais ocupantes de CARGOS EM NÍVEIS ABAIXO DO PROFISSIONAL.
		Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: os valores salariais médios pagos aos profissionais ocupantes de CARGOS EM NÍVEIS ACIMA DO PROFISSIONAL.
		Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: os valores salariais médios pagos aos profissionais ocupantes de CARGOS EM NÍVEIS ACIMA DO PROFISSIONAL.
	Valores dos salários individuais pagos aos profissionais	Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: os valores pagos individualmente a SEUS PARES.
		Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: os valores pagos individualmente a SEUS PARES.
		Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: os valores pagos individualmente a PROFISSIONAIS EM NÍVEIS ABAIXO.
		Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: os valores pagos individualmente a PROFISSIONAIS EM NÍVEIS ABAIXO.
		Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: os valores pagos individualmente aos PROFISSIONAIS EM NÍVEIS ACIMA.
		Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: os valores pagos individualmente a PROFISSIONAIS EM NÍVEIS ACIMA.
	Profissionais que receberam aumentos salariais	Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: profissionais que receberam promoção.
		Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: profissionais que receberam promoção.
		Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: profissionais que receberam progressão.
		Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: profissionais que receberam progressão.
	Faixas de aumentos salariais ou aumento salarial médio, concedidos aos funcionários	Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: faixa de aumentos salariais ou aumento salarial médio concedido a SEUS PARES.
		Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: faixa de aumentos salariais ou aumento salarial médio concedido a SEUS PARES.
		Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: faixa de aumentos salariais ou aumento salarial médio concedido a PROFISSIONAIS EM NÍVEIS ABAIXO.
		Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: faixa de aumentos salariais ou aumento salarial médio concedido a PROFISSIONAIS EM NÍVEIS ABAIXO.
		Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: faixa de aumentos salariais ou aumento salarial médio concedido a PROFISSIONAIS EM NÍVEIS ACIMA.
		Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: faixa de aumentos salariais ou aumento salarial médio concedido a PROFISSIONAIS EM NÍVEIS ACIMA.

Dimensão	Subdimensões	Itens
Dimensão 2: Valores pagos aos funcionários (continuação)	Valores dos aumentos individuais concedidos aos profissionais	Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: os valores dos aumentos individuais concedidos a SEUS PARES.
		Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: os valores dos aumentos individuais concedidos a SEUS PARES.
		Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: os valores dos aumentos individuais concedidos a PROFISSIONAIS EM NÍVEIS ABAIXO.
		Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: os valores dos aumentos individuais concedidos a PROFISSIONAIS EM NÍVEIS ABAIXO.
		Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: os valores dos aumentos individuais concedidos a PROFISSIONAIS EM NÍVEIS ACIMA.
		Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: os valores dos aumentos individuais concedidos a PROFISSIONAIS EM NÍVEIS ACIMA.

ANEXO B - Versão do questionário *online*

## Parte I - Salário Base

**Eu estou desenvolvendo um questionário que tem como objetivo medir o quanto as empresas são mais ou menos transparentes ao comunicarem seus sistemas de remuneração fixa.**

**Minha intenção nesse momento é pedir a opinião de especialistas e profissionais de empresas para saber se os itens do meu questionário estão adequados para medir transparência na comunicação da remuneração fixa e se os enunciados estão claros.**

**Depois de receber a opinião das pessoas, irei reformular meu questionário e na sequência irei encaminhar para diversas empresas responderem.**

1. Sobre os critérios para medir a importância dos cargos (ex. pesagem de cargos, escalonamento, complexidade, competências, habilidades):

	O item é adequado para medir transparência na comunicação do sistema de remuneração?	O enunciado é claro?
Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: os critérios para medir a importância DO CARGO DO PRÓPRIO PROFISSIONAL.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: os critérios para medir a importância DO CARGO DO PRÓPRIO PROFISSIONAL.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: os critérios para medir a importância DE CARGOS EM NÍVEIS ABAIXO DO PROFISSIONAL.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: os critérios para medir a importância DE CARGOS EM NÍVEIS ABAIXO DO PROFISSIONAL.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: os critérios para medir a importância DE CARGOS EM NÍVEIS ACIMA DO PROFISSIONAL.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: os critérios para medir a importância DE CARGOS EM NÍVEIS ACIMA DO PROFISSIONAL.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: os critérios para medir a importância dos cargos ocupados por SUAS EQUIPES.	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Por favor coloque abaixo sugestões ou críticas.

2. Sobre a análise dos salários praticados pelo mercado para apoiar a decisão sobre os valores a serem pagos internamente:

	O item é adequado para medir transparência na comunicação do sistema de remuneração?	O enunciado é claro?
Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: análise dos salários praticados pelo mercado referente ao CARGO/ NÍVEL DO PROFISSIONAL para apoiar a decisão sobre os valores a serem pagos internamente.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: análise dos salários praticados pelo mercado referente ao CARGO/ NÍVEL DO PROFISSIONAL para apoiar a decisão sobre os valores a serem pagos internamente.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: análise dos salários praticados pelo mercado referente aos CARGOS EM NÍVEIS ABAIXO DO PROFISSIONAL para apoiar a decisão sobre os valores a serem praticados internamente.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: análise dos salários praticados pelo mercado referente aos CARGOS EM NÍVEIS ABAIXO DO PROFISSIONAL para apoiar a decisão sobre os valores a serem pagos internamente.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: análise dos salários praticados pelo mercado referente aos CARGOS EM NÍVEIS ACIMA DO PROFISSIONAL para apoiar a decisão sobre os valores a serem pagos internamente.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: análise dos salários praticados pelo mercado referente aos CARGOS EM NÍVEIS ACIMA DO PROFISSIONAL para apoiar a decisão sobre os valores a serem pagos internamente.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: análise dos salários praticados pelo mercado referente aos cargos ocupados por SUAS EQUIPES para apoiar a decisão sobre os valores a serem pagos internamente.	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Por favor coloque abaixo sugestões ou críticas.

## 3. Sobre as faixas salariais dos cargos:

	O item é adequado para medir transparência na comunicação do sistema de remuneração?	O enunciado é claro?
Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: a faixa salarial do PRÓPRIO PROFISSIONAL.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: a faixa salarial do PRÓPRIO PROFISSIONAL.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: as faixas salariais de CARGOS EM NÍVEIS ABAIXO DO PROFISSIONAL.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: as faixas salariais de CARGOS EM NÍVEIS ABAIXO DO PROFISSIONAL.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: as faixas salariais ou valores salariais médios de CARGOS EM NÍVEIS ACIMA DO PROFISSIONAL.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: as faixas salariais de CARGOS EM NÍVEIS ACIMA DO PROFISSIONAL.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: as faixas salariais dos cargos ocupados por SUAS EQUIPES.	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Por favor coloque abaixo sugestões ou críticas.

## 4. Sobre os salários médios dos cargos:

	O item é adequado para medir transparência na comunicação do sistema de remuneração?	O enunciado é claro?
Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: o valor salarial médio do CARGO/ NÍVEL DO PRÓPRIO PROFISSIONAL.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: o valor salarial médio do CARGO/ NÍVEL DO PRÓPRIO PROFISSIONAL.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: os valores salariais médios de CARGOS EM NÍVEIS ABAIXO DO PROFISSIONAL.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: os valores salariais médios de CARGOS EM NÍVEIS ABAIXO DO PROFISSIONAL.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: os valores salariais médios de CARGOS EM NÍVEIS ACIMA DO PROFISSIONAL.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: os valores salariais médios de CARGOS EM NÍVEIS ACIMA DO PROFISSIONAL.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: os valores salariais médios dos cargos ocupados por SUAS EQUIPES.	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Por favor coloque abaixo sugestões ou críticas.

## 5. Sobre os salários individuais pagos aos profissionais:

O item é adequado para  
medir transparência na  
comunicação do sistema  
de remuneração?

O enunciado é claro?

Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: os valores pagos individualmente a SEUS PARES.



Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: os valores pagos individualmente a SEUS PARES.



Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: os valores pagos individualmente a PROFISSIONAIS EM NÍVEIS ABAIXO.



Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: os valores pagos individualmente a PROFISSIONAIS EM NÍVEIS ABAIXO.



Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: os valores pagos individualmente aos profissionais ocupantes PROFISSIONAIS EM NÍVEIS ACIMA.



Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: os valores pagos individualmente aos profissionais ocupantes PROFISSIONAIS EM NÍVEIS ACIMA.



Por favor coloque abaixo sugestões ou críticas.

## Parte II - Aumentos no salário base

### 6. Critérios para movimentar na carreira e tabela salarial (promoção e progressão):

Promoção: aumento salarial em decorrência da mudança de cargo, grade ou nível de complexidade, há mudança de faixa salarial.

Progressão: aumento dentro da mesma faixa salarial.

	O item é adequado para medir transparência na comunicação do sistema de remuneração?	O enunciado é claro?
Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: os critérios para O PROFISSIONAL E SEUS PARES serem PROMOVIDOS.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: os critérios para O PROFISSIONAL E SEUS PARES serem PROMOVIDOS.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: os critérios para PROFISSIONAIS EM NÍVEIS ABAIXO serem promovidos.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: os critérios para PROFISSIONAIS EM NÍVEIS ABAIXO serem PROMOVIDOS.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: os critérios para PROFISSIONAIS EM NÍVEIS ACIMA serem PROMOVIDOS.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: os critérios para PROFISSIONAIS EM NÍVEIS ACIMA serem PROMOVIDOS.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: os critérios para PROFISSIONAIS DE SUAS EQUIPES serem PROMOVIDOS.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: os critérios para O PROFISSIONAL E SEUS PARES receberem aumento na faixa salarial (PROGRESSÃO).	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: os critérios para O PROFISSIONAL E SEUS PARES receberem aumento na faixa salarial (PROGRESSÃO).	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: os critérios para PROFISSIONAIS EM NÍVEIS ABAIXO receberem aumento na faixa salarial (PROGRESSÃO).	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: os critérios para PROFISSIONAIS EM NÍVEIS ABAIXO receberem aumento na faixa salarial (PROGRESSÃO).	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: os critérios para PROFISSIONAIS EM NÍVEIS ACIMA receberem aumento na faixa salarial (PROGRESSÃO).	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: os critérios para PROFISSIONAIS EM NÍVEIS ACIMA receberem aumento na faixa salarial (PROGRESSÃO).	<input type="text"/>	<input type="text"/>

O item é adequado para  
medir transparência na  
comunicação do sistema  
de remuneração?

O enunciado é claro?

Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: os critérios para  
PROFISSIONAIS DE SUAS EQUIPES receberem aumento na faixa salarial  
(PROGRESSÃO).



Por favor coloque abaixo sugestões ou críticas.

#### 7. Profissionais que receberam aumentos salariais:

O item é adequado para  
medir transparência na  
comunicação do sistema  
de remuneração?

O enunciado é claro?

Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: profissionais  
que receberam promoção.



Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações  
sobre: profissionais que receberam promoção.



Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: profissionais  
que receberam progressão.



Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações  
sobre: profissionais que receberam progressão.



Por favor coloque abaixo sugestões ou críticas.

## 8. Faixas de aumentos ou aumento médio:

	O item é adequado para medir transparência na comunicação do sistema de remuneração?	O enunciado é claro?
Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: faixa de aumentos salariais ou aumento salarial médio concedido a SEUS PARES.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: faixa de aumentos salariais ou aumento salarial médio concedido a SEUS PARES.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: faixa de aumentos salariais ou aumento salarial médio concedido a PROFISSIONAIS EM NÍVEIS ABAIXO.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: faixa de aumentos salariais ou aumento salarial médio concedido a PROFISSIONAIS EM NÍVEIS ABAIXO.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: faixa de aumentos salariais ou aumento salarial médio concedido a PROFISSIONAIS EM NÍVEIS ACIMA.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: faixa de aumentos salariais ou aumento salarial médio concedido a PROFISSIONAIS EM NÍVEIS ACIMA.	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Por favor coloque abaixo sugestões ou críticas.

## 9. Faixas de aumentos ou aumento médio:

	O item é adequado para medir transparência na comunicação do sistema de remuneração?	O enunciado é claro?
Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: os valores dos aumentos individuais concedidos a SEUS PARES.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: os valores dos aumentos individuais concedidos a SEUS PARES.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: os valores dos aumentos individuais concedidos a PROFISSIONAIS EM NÍVEIS ABAIXO.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: os valores dos aumentos individuais concedidos a PROFISSIONAIS EM NÍVEIS ABAIXO.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Minha empresa oferece aos GESTORES informações sobre: os valores dos aumentos individuais concedidos a PROFISSIONAIS EM NÍVEIS ACIMA.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Minha empresa oferece aos FUNCIONÁRIOS NÃO GESTORES informações sobre: os valores dos aumentos individuais concedidos a PROFISSIONAIS EM NÍVEIS ACIMA.	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Por favor coloque abaixo sugestões ou críticas.

### ANEXO C – Versão final do instrumento de medida da TCSRF

Dim	Subdimensão	Itens
Estrutura de remuneração e seus critérios de funcionamento	Informações gerais do sistema que afetam a todos	Minha empresa divulga ao funcionário a estrutura geral de cargos e carreira da empresa.
		Minha empresa oferece ao funcionário informações gerais sobre: a metodologia para medir o peso e responsabilidade dos cargos para se estabelecer as carreiras e a tabela salarial
		Minha empresa oferece ao funcionário informações sobre: critérios e regras gerais para movimentação na carreira e na tabela salarial: progressão e promoção.
		Minha empresa oferece ao funcionário informações sobre: metodologia geral da pesquisa salarial e o painel de empresas participantes.
		Minha empresa oferece ao funcionário informações sobre: o posicionamento salarial da empresa em relação ao mercado (exemplo mediana, 1º quartil etc.).
	Informações para o gestor, sobre sua equipe	Minha empresa oferece ao gestor informações sobre: avaliação realizada para medir o peso e responsabilidade dos cargos de sua equipe.
		Minha empresa oferece ao gestor informações sobre: as faixas salariais de sua equipe.
		Minha empresa oferece ao gestor informações sobre: o <i>grade/</i> nível de sua equipe na tabela salarial.
		Minha empresa oferece ao gestor informações sobre: os valores dos salários praticados pelo mercado referentes aos cargos de sua equipe.
	Informações para o gestor, sobre outras equipes	Minha empresa oferece ao gestor informações sobre: avaliação feita para medir o peso e responsabilidade dos cargos de outras equipes, além da sua.
		Minha empresa oferece ao gestor informações sobre: as faixas salariais de outras equipes, além da sua.
		Minha empresa oferece ao gestor informações sobre: o <i>grade/</i> nível na tabela salarial de outras equipes, além da sua.
		Minha empresa oferece ao gestor informações sobre: os valores dos salários praticados pelo mercado referentes aos cargos ocupados por profissionais de outras equipes, além da sua.
	Informações para o funcionário, sobre o próprio funcionário	Minha empresa oferece ao funcionário informações sobre: avaliação realizada para medir o peso e responsabilidade de seu próprio cargo.
		Minha empresa oferece ao funcionário informações sobre: os valores de sua faixa salarial.
		Minha empresa divulga ao funcionário o seu <i>grade/</i> nível na tabela salarial.
		Minha empresa oferece ao funcionário informações sobre: os valores dos salários praticados pelo mercado referente ao seu próprio cargo.
	Informações para o funcionário, sobre seu próximo nível de carreira	Minha empresa oferece ao funcionário informações sobre: avaliação realizada para medir o peso e responsabilidade do cargo no próximo nível de carreira.
		Minha empresa oferece ao funcionário informações sobre: os valores da faixa salarial do cargo que representa seu próximo nível de carreira.
		Minha empresa divulga ao funcionário o <i>grade/</i> nível na tabela salarial do cargo no próximo nível de carreira.
Minha empresa oferece ao funcionário informações sobre: os salários praticados pelo mercado referente ao cargo que representa seu próximo nível de carreira.		
Informações para o funcionário, sobre todos outros funcionários	Minha empresa oferece ao funcionário informações sobre: avaliação realizada para medir o peso e responsabilidade de todos os cargos.	
	Minha empresa oferece ao funcionário informações sobre: os valores das faixas salariais de todos os cargos.	
	Minha empresa divulga ao funcionário o <i>grade/</i> nível na tabela salarial de todos os cargos.	
	Minha empresa oferece ao funcionário informações sobre: os valores dos salários praticados pelo mercado referente a todos os cargos.	

Dim	Subdimensão	Itens
Preocupação em garantir o entendimento dos funcionários sobre a estrutura de remuneração e os critérios de funcionamento		Minha empresa realiza eventos/ treinamentos para explicar aos funcionários informações sobre o sistema de remuneração, facilitando sua compreensão.
		Minha empresa monitora a compreensão dos profissionais sobre o funcionamento do sistema de remuneração (por exemplo, por meio de pesquisa de clima organizacional) e age para evitar possíveis desentendimentos.
		Minha empresa estimula que o gestor converse com seus subordinados sobre questões relacionadas ao sistema de remuneração.
Valores pagos e informações individualizadas	Informações gerais do sistema que afetam a todos	Minha empresa divulga o nome dos profissionais que receberam progressão.
		Minha empresa divulga o nome dos profissionais que receberam promoção.
		Minha empresa oferece ao funcionário informações sobre: a verba geral destinada para aumentos salariais na área que o profissional atua/ na empresa.
	Informações para o gestor, sobre outras equipes	Minha empresa oferece ao gestor informações sobre: os valores dos aumentos individuais concedidos a outras equipes, além da sua.
		Minha empresa oferece ao gestor informações sobre: os salários individuais de outras equipes, além da sua.
	Informações para o funcionário, sobre todos outros funcionários	Minha empresa oferece ao funcionário informações sobre: os valores dos aumentos individuais concedidos a todos os profissionais.
Minha empresa oferece ao funcionário informações sobre: os salários individuais de todos os profissionais.		

