U.PORTO

SEGUNDO CICLO DE ESTUDOS
MESTRADO EM ECONOMIA E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Transparência Salarial nas Organizações: Dificuldades de Implementação

Maria Barros Queiroz Mesquita Guimarães

M

2026



U.PORTO
FEP FACULDADE DE ECONOMIA E GESTÃO UNIVERSIDADE DO PORTO

TRANSPARÊNCIA SALARIAL NAS ORGANIZAÇÕES: DIFICULDADES DE IMPLEMENTAÇÃO

Maria Barros Queiroz Mesquita Guimarães

Dissertação
Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientado por
Carlos José Cabral Cardoso

2026

Agradecimentos

Em primeiro lugar queria agradecer aos dezasseis participantes que aceitaram colaborar neste estudo, pela disponibilidade e pela abertura com que partilharam as suas experiências. Deram-me o seu tempo e falaram com franqueza, sobre um tema que raramente se discute em voz alta dentro das organizações. Sem o seu contributo este trabalho não teria sido possível.

Ao meu orientador, o Professor Doutor Carlos José Cabral Cardoso, por ter aceite orientar esta dissertação, pela disponibilidade demonstrada e pelas sugestões que em muito contribuíram para a qualidade do trabalho final.

À Ana Paula, minha orientadora de estágio, pela confiança depositada, pela disponibilidade constante e pelo acompanhamento ao longo desta fase.

A toda a equipa de consultores e colegas com quem trabalhei durante o estágio, pelo acolhimento e pelo apoio prestado ao longo deste período.

Aos meus pais, pelo apoio incondicional, incentivo e carinho demonstrados em todas as fases deste percurso e pela confiança que sempre depositaram em mim.

Ao meu namorado, por ter estado sempre presente quando eu mais precisei, pela paciência que teve comigo ao longo destes meses e por me ter animado nos momentos mais difíceis.

Por fim, não queria deixar de agradecer às minhas colegas, amigas e restantes professores que me acompanharam ao longo destes dois anos.

Resumo

A Diretiva (UE) 2023/970 impõe às organizações obrigações de transparência salarial em todas as fases da relação de trabalho, desde a informação sobre a remuneração inicial até à correção das diferenças que não sejam justificadas por critérios objetivos. Portugal não cumpriu o prazo de transposição, e pouco se sabe sobre o que acontece dentro das organizações antes de o regime entrar em vigor. A literatura tem estudado sobretudo os efeitos da transparência salarial onde ela já existe, e menos as dificuldades da sua implementação.

Esta dissertação procura identificar as dificuldades que as organizações portuguesas enfrentam ao prepararem-se para um regime de transparência salarial. Recorreu-se a um estudo qualitativo, com dezasseis entrevistas semiestruturadas distribuídas por quatro grupos: profissionais de recursos humanos, consultores de recursos humanos, especialistas em transparência salarial e direito do trabalho e trabalhadores. O cruzamento destas quatro posições assenta no pressuposto de que a dificuldade que se identifica depende do lugar de onde se observa. As entrevistas foram tratadas por análise de conteúdo categorial, combinando categorias derivadas do quadro teórico com outras que resultaram do próprio material.

Os resultados mostram que o obstáculo não é a resistência à transparência, mas a ausência da estrutura e da fundamentação que ela viria expor. Nenhuma organização começou pela divulgação: todas começaram por descrever funções, avaliar postos e definir bandas salariais. A análise revelou ainda um défice de explicação das decisões salariais, presente nos quatro grupos, que deu origem a uma categoria não prevista no quadro analítico inicial. É esta a divergência central deste estudo: as organizações preparam-se para divulgar valores, enquanto os trabalhadores pedem que lhes expliquem os critérios.

Palavras-chave: transparência salarial; justiça organizacional; Diretiva (UE) 2023/970; implementação; Portugal

Abstract

Directive (EU) 2023/970 imposes pay transparency obligations on organisations across all stages of the employment relationship, from information on starting pay to the correction of differences that cannot be justified on objective criteria. Portugal missed the transposition deadline, and little is known about what happens inside organisations before the regime comes into force. The literature has focused mainly on the effects of pay transparency where it already exists, and less on the difficulties of implementing it.

This dissertation seeks to identify the difficulties Portuguese organisations face as they prepare for a pay transparency regime. A qualitative study was conducted, based on sixteen semi-structured interviews across four groups: human resources professionals, human resources consultants, specialists in pay transparency and labour law, and workers. Combining these four positions rests on the assumption that the difficulty one identifies depends on where one is standing. The interviews were analysed through categorical content analysis, combining categories derived from the theoretical framework with others that emerged from the material itself.

The findings show that the obstacle is not resistance to transparency, but the absence of the structure and the justification that transparency would expose. No organisation began with disclosure: all began by describing roles, evaluating positions and defining pay bands. The analysis further revealed a deficit in the explanation of pay decisions, present across all four groups, which gave rise to a category not foreseen in the initial analytical framework. This is the central divergence of the study: organisations are preparing to disclose figures, while workers are asking to have the criteria explained to them.

Keywords: pay transparency; organisational justice; Directive (EU) 2023/970; implementation; Portugal

Índice

1. Introdução 1

2. Revisão da Literatura 3

2.1. Transparência salarial: conceito e enquadramento 3

2.1.1. Do sigilo à transparência salarial 4

2.1.2. Definição e dimensões da transparência salarial 5

2.1.3. Transparência salarial e justiça organizacional 5

2.1.4. Tensões práticas e enquadramento europeu 6

2.1.5. Resumo 7

2.2. Fundamentos teóricos e efeitos esperados 8

2.2.1. Justiça organizacional e assimetria de informação como lentes 8

2.2.2. Equidade percebida e confiança 9

2.2.3. Retenção, motivação e atração de talento 10

2.2.4. Transparência e redução das desigualdades salariais 10

2.2.5. Da promessa à prática 11

2.3. Dificuldades de implementação da transparência salarial 12

2.3.1. Cultura organizacional e resistência à mudança 13

2.3.2. Custos económicos e efeitos adversos sobre salários 14

2.3.3. Barreiras regulatórias e limites do enforcement 16

2.3.4. Contexto institucional e cultural 18

2.4. Síntese 21

3. Metodologia 24

3.1. Questão de investigação e objetivos 24

3.2. Abordagem metodológica 25

3.3. Participantes e critérios de inclusão 26

3.4. Recolha de dados 28

3.5. Considerações éticas e tratamento de dados 29

3.6. Procedimento de análise 30

4. Apresentação e discussão de resultados 32
4.1. Organização e leitura do material 32
4.2. Processo em curso nas organizações 33
4.3. Cultura organizacional e resistências internas 35
4.4. Contratação coletiva e nível hierárquico 36
4.5. Custos e efeitos sobre a remuneração 37
4.6. Enquadramento regulatório 38
4.7. Fundamentação e explicação das decisões salariais 40
4.8. Estratégias de mitigação e condições de implementação 41
5. Conclusão 43
5.1. Resposta às questões de investigação 43
5.2. Contributos 44
5.3. Limitações 45
5.4. Investigação futura 45
Referências Bibliográficas 47
Anexos 51

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Caracterização dos participantes 27

Índice de Anexos

Anexo 1. Guiões de entrevista 52
Anexo 1.1. Guião de entrevista a profissionais de recursos humanos 52
Anexo 1.2. Guião de entrevista a consultores de recursos humanos 56
Anexo 1.3. Guião de entrevista a especialistas em transparência salarial e direito do trabalho 59
Anexo 1.4. Guião de entrevista a trabalhadores 62

Anexo 2. Grelha de codificação 64

Anexo 3. Análise de conteúdo das entrevistas 65

Anexo 4. Declaração de Autenticidade 74

Lista de Abreviaturas

ACT	Autoridade para as Condições do Trabalho
DGERT	Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho
IIRH	Instituto de Informação em Recursos Humanos
RGPD	Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
UE	União Europeia

Códigos dos participantes

G1 (RH1–RH6)	Profissionais de recursos humanos em organizações
G2 (C1–C5)	Consultores de recursos humanos
G3 (E1–E2)	Especialistas (consultoria especializada e direito do trabalho)
G4 (T1–T3)	Trabalhadores

Nota. A caracterização detalhada dos participantes consta na Tabela 1 (secção 3.3)

1. Introdução

A transparência salarial deixou de ser uma opção de gestão para passar a ser, cada vez mais, uma obrigação. Duas mudanças contribuíram para isso. O sigilo salarial deixou de ser visto como um dado adquirido e passou a ser estudado como uma decisão com custos e consequências (Colella et al., 2007). E a pressão legislativa veio retirar às organizações parte da margem para decidir o que divulgam (Brandl et al., 2025).

A Diretiva (UE) 2023/970 é o exemplo mais recente dessa mudança. Impõe obrigações que abrangem todas as fases da relação laboral, desde a informação sobre a remuneração inicial na fase de contratação até ao reporte das disparidades salariais entre homens e mulheres e à correção das diferenças que não sejam justificadas por critérios objetivos. O prazo de transposição terminou a 7 de junho de 2026 sem que Portugal a tivesse transposto (IIRH, 2026). A questão que se coloca às organizações portuguesas deixou de ser a de saber se devem ser transparentes e passou a ser a de saber como vão sê-lo.

O caso português tem, além disso, especificidades que justificam uma análise própria. De acordo com a DGERT (2024) a taxa de cobertura da contratação coletiva situava-se em 83,3% em 2023, o que significa que o salário-base da maioria dos trabalhadores por conta de outrem é fixado por via convencional e que uma parte substancial da decisão salarial não pertence à organização. A Diretiva, no entanto, dirige-lhe obrigações enquanto empregadora. Perceber como as organizações lidam com esta tensão exige observar o que acontece dentro delas.

É aqui que se situa a lacuna que este estudo procura ocupar. A literatura empírica sobre transparência salarial cresceu sobretudo em torno dos seus efeitos, e há hoje evidência consistente sobre cada um deles: sobre as diferenças salariais de género (Bennedsen et al., 2022), sobre a intenção de saída (Stofberg et al., 2022), sobre o clima organizacional (Tenhiälä et al., 2024) e sobre os níveis salariais médios (Cullen, 2024). As dificuldades que as organizações encontram ao adotá-la permanecem, em comparação, pouco aprofundadas. Sabe-se o que a transparência produz e sabe-se menos sobre o que impede que ela aconteça.

A questão central desta dissertação é, por isso, a seguinte: que dificuldades enfrentam as organizações portuguesas na implementação de práticas de transparência salarial? Dela resultam quatro questões específicas, relativas às dimensões da transparência em que essas dificuldades se manifestam, ao modo como o contexto institucional português as condiciona, às estratégias de mitigação adotadas ou consideradas, e às diferenças que se observam

consoante a posição de quem olha para o problema. O objetivo é compreender o que separa a obrigação da prática, a partir da perspetiva de quem está envolvido nesses processos. Não se discute se as organizações devem adotar a transparência salarial, nem se medem os seus efeitos.

O estudo é qualitativo e assenta em dezasseis entrevistas semiestruturadas, distribuídas por quatro grupos: profissionais de recursos humanos em organizações, consultores de recursos humanos, especialistas em transparência salarial e direito do trabalho e trabalhadores. A escolha de cruzar quatro posições sobre o mesmo objeto responde ao pressuposto de que a dificuldade que se vê depende do lugar de onde se olha. As entrevistas foram tratadas por análise de conteúdo categorial (Bardin, 2002), combinando categorias derivadas do quadro teórico com outras que resultaram do próprio material (Fereday & Muir-Cochrane, 2006).

Esta dissertação está organizada em cinco capítulos. O capítulo 2 revê a literatura, define o conceito de transparência salarial, apresenta os efeitos que a investigação empírica lhe atribui e constrói o quadro analítico que sustenta o estudo, cruzando as três dimensões da transparência salarial de Arnold e Fulmer (2018) com as quatro dimensões da justiça organizacional de Colquitt (2001). O capítulo 3 descreve a metodologia, os participantes, a recolha de dados, as considerações éticas e o procedimento de análise. O capítulo 4 apresenta e discute os resultados, organizados pelas categorias da grelha de codificação e confrontando as posições dos quatro grupos. E, por fim, o capítulo 5 responde às questões de investigação, identifica os contributos e as limitações do estudo e aponta o que fica em aberto para investigação futura.

2. Revisão da Literatura

O conceito de transparência salarial é utilizado na literatura com diferentes sentidos, e é dessa clarificação que parte este capítulo. A secção 2.1 define-o e situa-o no quadro da justiça organizacional. A secção 2.2 analisa os efeitos que a investigação empírica lhe atribui, bem como as condições de que esses efeitos dependem. É na secção 2.3 que se situa o foco desta dissertação, ao identificar as dificuldades que as organizações enfrentam ao implementar a transparência salarial. Já a síntese final (2.4) cruza os dois eixos analíticos que fundamentam o estudo empírico: as três dimensões da transparência salarial e as quatro dimensões da justiça organizacional.

Este capítulo adota um formato narrativo, orientado pela construção do quadro analítico que sustenta o estudo empírico. A escolha bibliográfica privilegiou trabalhos de referência sobre transparência salarial e justiça organizacional e os estudos empíricos mais recentes sobre efeitos e condições de implementação. Foram incluídos apenas artigos publicados em revistas com revisão por pares, analisados na íntegra, excluindo versões preliminares. A este conjunto acrescentaram-se as fontes necessárias ao enquadramento regulatório e institucional português, designadamente a Diretiva (UE) 2023/970, a Portaria n.º 55/2010, a Lei n.º 60/2018 e os dados da Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT) relativos à cobertura da contratação coletiva.

2.1. Transparência salarial: conceito e enquadramento

A transparência salarial traduz-se na quantidade e no tipo de informação sobre remunerações que uma organização partilha com os seus trabalhadores, assim como as condições em que permite ou restringe a discussão dessa informação. Não se trata de uma política que deva ser vista como um atributo binário: as práticas estão distribuídas ao longo de um *continuum* entre o sigilo e a divulgação total, e a maior parte das organizações está enquadrada em posições intermédias (Brown et al., 2022; Colella et al., 2007).

A relevância desta temática na literatura científica cresceu por duas vias. Em primeiro lugar, a investigação deixou de encarar a confidencialidade salarial como uma norma inquestionável da gestão, e passou a tratá-la como uma decisão com custos e consequências (Colella et al., 2007). Em segundo lugar, a pressão legislativa veio retirar às organizações parte da decisão sobre o que divulgam (Brandl et al., 2025). Esta secção propõe-se definir o conceito,

apresentar as suas dimensões e fundamentar a sua relação com a justiça organizacional, que constitui o enquadramento teórico usado ao longo do capítulo.

2.1.1. Do sigilo à transparência salarial

Segundo Colella et al. (2007) durante grande parte do século XX, a gestão das remunerações, no contexto norte-americano, era marcada pela prática do sigilo salarial, raramente vista como uma limitação e assumida como uma condição natural de gestão. Os próprios autores admitem que o sigilo salarial pode ser um construto culturalmente delimitado, com menor relevância em contextos coletivistas. O estudo elaborado pelos autores representou um ponto de viragem ao conceptualizar o sigilo não como um pressuposto, mas como um construto a desconstruir. Os autores definem-no como a limitação da informação a que os trabalhadores têm acesso no que diz respeito à remuneração dos seus pares e sugerem que seja compreendido como um *continuum*, e não através de uma dicotomia entre opacidade total e transparência plena. Colella et al. (2007) perspetivam o sigilo como uma incerteza salarial e pressupõem a boa-fé organizacional na procura de equidade, pelo que os custos com esta prática decorrem sobretudo das perceções dos trabalhadores, e não de uma injustiça concreta. Compreender o sigilo salarial como uma conceção gradual é fundamental para o presente estudo, dado que a transparência salarial não se reduz à presença ou ausência de informação, mas é uma questão de grau – as organizações encontram-se em diferentes pontos ao longo de um *continuum* de abertura (Colella et al., 2007).

Colella et al. (2007) dividem a complexidade da restrição de informação em três aspetos: a disponibilidade de informação salarial, o tipo de informação divulgada (agregada ou individual) e o modo de propagação, incluindo as regras e sanções que desincentivam a discussão dos salários entre os trabalhadores. Além disso, Brown et al. (2022) com o propósito de corrigir a fragmentação conceptual da área de estudo em questão, na qual termos como o sigilo, transparência, comunicação e abertura salarial eram usados de forma incongruente, apresentaram o conceito integrador *pay information disclosure* (divulgação de informações salariais). Partindo da teoria da assimetria de informação, os autores definem o conceito como a comunicação de informação salarial relevante entre os diversos intervenientes — quando há elevada divulgação de informação, a organização aproxima-se da transparência e, pelo contrário, quando há pouca, aproxima-se do sigilo. A análise de Brown et al. (2022) feita a 108 artigos permitiu que os autores retivessem três contributos importantes: a ideia do *continuum* enquanto conceito consensual, o reconhecimento de que a divulgação de informação ocorre

de maneira multidirecional e a observação de que a própria informação salarial é multidimensional e que varia em aspetos como a quantidade, qualidade e momento em que é divulgada.

2.1.2. Definição e dimensões da transparência salarial

Para efeitos desta dissertação, designa-se por transparência salarial a quantidade de informação remuneratória que uma dada organização divulga voluntariamente aos seus trabalhadores e possibilita a sua discussão internamente, nomeadamente sobre os níveis salariais praticados. Brown et al. (2022) definem-na como um conceito multidimensional. Arnold e Fulmer (2018) distinguem três dimensões: a transparência procedimental (diz respeito ao modo como a remuneração é determinada), a transparência distributiva (referente aos salários efetivos) e o controlo da comunicação salarial (a medida em que a organização desencoraja os seus trabalhadores a discutir salários). Esta tipologia tripartida vai ao encontro da proposta de Bamberger e Alterman (2024) que diferenciam a transparência de processo, a transparência de resultados e a transparência de comunicação.

Estas dimensões contrastam com as de Colella et al. (2007) que referem o sigilo como uma restrição — disponibilidade, tipo e forma de disseminação de informação. Já as de Arnold e Fulmer (2018) concebem a transparência como uma prática gradual e de gestão, fazendo ainda distinção entre o que se torna visível (processo e resultados) e o que é restrito (a comunicação entre trabalhadores). Ainda assim, as duas interpretações complementam-se, uma vez que a primeira ilustra a origem e natureza do conceito e a segunda operacionaliza-o empiricamente. O estudo de Arnold et al. (2024) assente em dados de profissionais de recursos humanos de cerca de 400 organizações, comprova que o grau de transparência advém de fatores externos como o país, mas também de fatores internos como as particularidades dos sistemas de remuneração, o que ressalta a importância de uma análise específica aos diferentes contextos organizacionais. Sendo a divulgação salarial uma prática que traduz a política remuneratória da organização, esta representa uma componente estratégica na gestão dos recursos humanos (Brandl et al., 2025).

2.1.3. Transparência salarial e justiça organizacional

Após terem sido definidas as dimensões da transparência, é importante entender através de que mecanismos esta influencia os trabalhadores, questão para a qual a teoria da justiça organizacional representa um fundamento teórico sólido. Colquitt (2001) concluiu, através de um estudo amplamente citado que validou uma medida de justiça organizacional em duas

amostras independentes (universitária e industrial), que a justiça organizacional é melhor conceptualizada como quatro dimensões distintas (p. 396) — a justiça distributiva, que diz respeito à equidade percebida dos resultados, a justiça procedimental referente à equidade dos processos de decisão, a justiça interpessoal que se refere ao tratamento com dignidade e respeito e, por último, a justiça informacional que se refere à qualidade das informações fornecidas. Sendo assim, é verificado que estas dimensões estão articuladas com as da transparência, anteriormente mencionadas. A transparência procedimental corresponde à justiça procedimental e informacional, por expor e tornar claros os parâmetros de decisão, enquanto a transparência distributiva remete para a justiça distributiva, ao possibilitar que os trabalhadores comparem as suas remunerações entre si (Colquitt, 2001).

Esta última associação é um dos grandes motivos para que a implementação da transparência possa ser bastante conflituosa. Ao tornar visíveis os termos de comparação, que anteriormente não passavam de estimativas, a transparência pode, por vezes, prejudicar a perceção de justiça distributiva e provocar tensões internas, ainda que não haja nenhuma alteração nos salários e apenas se tenham tornado visíveis. A relevância prática desta visão é evidenciada por Alterman et al. (2021), que, com base na teoria da gestão de incerteza, em dois estudos (individual e organizacional), demonstram que a relação entre sigilo e rotatividade voluntária não é constante, mas varia consoante a justiça distributiva. Em contextos de justiça distributiva elevada, quanto maior for a transparência, maior a confiança e retenção dos trabalhadores; se for baixa, perante a incerteza causada pelo sigilo, são ativados mecanismos de defesa que fazem com que o trabalhador desvalorize informações adversas, pelo que a transparência pode não trazer qualquer efeito positivo. Ao contrário da interação cumulativa esperada pelas teorias clássicas, surge uma interação antagónica mediada pela confiança. Em consonância, Bamberger e Alterman (2024) assinalam que a transparência de processo está positivamente associada às perceções da justiça procedimental e distributiva, enquanto a transparência de resultados pode provocar efeitos diversos quando os trabalhadores se consideram mal remunerados.

2.1.4. Tensões práticas e enquadramento europeu

Embora o avanço regulatório das últimas décadas se tenha revelado significativo, a transparência salarial continua a ser uma questão controversa. Bamberger e Alterman (2024) sintetizam este debate, confrontando os argumentos dos defensores, que a relacionam com os princípios éticos das sociedades humanistas e com benefícios para os trabalhadores,

empregadores e comunidade em geral, com os dos críticos, que evidenciam as ameaças à privacidade individual, assim como possíveis efeitos adversos. Os autores afirmam que a evidência empírica demonstra ser contraditória: a mesma política tanto beneficia certos grupos de interesse em determinados aspetos, como desfavorece outros grupos em aspetos diferentes, destacando que, dentro das formas da transparência, a mais controversa é a transparência de resultados (Bamberger & Alterman, 2024). A tensão originada entre os benefícios coletivos e custos para grupos específicos é fulcral para o objeto desta dissertação, que não questiona a desejabilidade da transparência, mas as dificuldades de implementá-la.

O contexto europeu introduz uma camada decisiva. Brandl et al. (2025) referem que a literatura tradicional partia do princípio de que era o empregador o responsável pelas práticas de divulgação, quando a recente legislação e o papel cada vez mais ativo dos trabalhadores vieram alterar esse pressuposto — a margem de decisão sobre a divulgação salarial deixou de pertencer exclusivamente às organizações (Brandl et al., 2025, p. 180) —, originando diferentes perspetivas e expondo lacunas na legislação. É neste contexto que surge a Diretiva (UE) 2023/970, referente à igualdade de remuneração entre homens e mulheres através da transparência salarial, cujo prazo de transposição pelos Estados-Membros terminou a 7 de junho de 2026. Esta Diretiva consiste em impor obrigações de transparência aos empregadores — desde a fase inicial da contratação, ao reconhecer o direito dos candidatos de tomarem conhecimento da sua remuneração inicial e ao proibir questões que envolvam o histórico salarial — e ainda exige que as organizações façam o reporte das disparidades salariais de género, de forma faseada, consoante a sua dimensão. Aquando da elaboração desta dissertação, Portugal ainda não havia procedido à transposição da Diretiva, o que evidencia as dificuldades práticas que a sua implementação acarreta (IIRH, 2026).

2.1.5. Resumo

Em resumo, a transparência salarial pode entender-se como o conjunto de medidas que se encontram num *continuum* entre o sigilo e a divulgação total, manifestando-se em diferentes dimensões: processo, resultados e comunicação. É na teoria da justiça organizacional de Colquitt (2001) que se encontra o seu enquadramento teórico mais sólido: esta explica os processos pelos quais a informação salarial condiciona perceções e comportamentos, e as suas dimensões refletem as da própria transparência. Marcada pela tensão entre os benefícios e custos e, também, pela pressão regulatória, esta clarificação concetual é o ponto de partida para a discussão das secções seguintes, os fundamentos teóricos e os efeitos esperados da

transparência (2.2) e, principalmente, as dificuldades que a sua implementação provoca nas organizações (2.3) — foco principal desta dissertação.

2.2. Fundamentos teóricos e efeitos esperados

Definido o conceito, é necessário compreender o que a investigação empírica lhe atribui. Esta secção analisa os efeitos documentados da transparência salarial nas perceções de equidade e confiança, na retenção e atração de trabalhadores e nas desigualdades salariais. Para isso, organiza-os a partir das duas abordagens teóricas mais recorrentes na literatura: a justiça organizacional e a assimetria de informação.

A perspetiva aqui adotada não procura fazer um balanço de benefícios. Importa sobretudo identificar as condições de que estes efeitos dependem, pois é precisamente nessas condições, e não nos efeitos em si, que se encontram as dificuldades analisadas na secção seguinte.

2.2.1. Justiça organizacional e assimetria de informação como lentes

A literatura referente à transparência salarial recorre, frequentemente, a duas lentes teóricas que se intersetam, mas operam em diferentes planos. A primeira, a justiça organizacional, consolidada no ponto 2.1.3 com base em Colquitt (2001), identifica quatro dimensões: distributiva, procedimental, interpessoal e informacional. A segunda diz respeito à assimetria de informação entre empregador e trabalhador relativamente aos critérios e níveis de remuneração que estão em vigor na organização. A transparência salarial incide em simultâneo sobre as duas: ao expor critérios e resultados, reduz a assimetria; ao evidenciar as bases das decisões salariais, oferece aos trabalhadores a informação precisa para formularem julgamentos de justiça (Colella et al., 2007).

Este paralelismo não é acidental. Arnold e Fulmer (2018) distinguem três dimensões da transparência salarial — processo, resultados e comunicação —, onde cada uma corresponde às dimensões da justiça de Colquitt. Ao clarificar os critérios de decisão, a transparência de processo sustenta perceções de justiça procedimental, já a transparência de resultados fundamenta juízos de justiça distributiva ao divulgar os níveis de remuneração praticados e, por fim, a transparência de comunicação, ao determinar os canais e os agentes por onde a informação circula, opera em simultâneo sobre as dimensões informacional e interpessoal (Arnold & Fulmer, 2018). É desta articulação que parte a análise desta dissertação: a

transparência salarial não é um mecanismo uniforme, e os seus efeitos divergem dependendo da dimensão acionada.

Tenhiälä et al. (2024) contribuem com evidência empírica recente que corrobora esta leitura. Os autores, através de um estudo realizado em vinte organizações finlandesas, com 4652 respostas de trabalhadores distribuídas por 127 unidades de trabalho, comprovam que a transparência procedimental — definida como a perceção dos trabalhadores relativamente à clareza dos critérios salariais comunicados pela organização — está positivamente relacionada com um clima organizacional direcionado para o desenvolvimento e aprendizagem (*mastery climate*), e não com um clima de competição (*performance climate*). Os autores alinham este resultado com a literatura da justiça organizacional: a transparência relativa a procedimentos favorece uma perceção coletiva de equidade e confiança, diminuindo a arbitrariedade que impulsiona comportamentos competitivos. Importa, porém, ressalvar que este estudo é transversal, não permite afirmações causais e mede apenas a dimensão procedimental, sendo esta uma limitação que os próprios autores apontam, visto que nenhuma das organizações participantes praticava transparência distributiva (Tenhiälä et al., 2024).

2.2.2. Equidade percebida e confiança

Assumindo, como no ponto 2.1.3, a justiça organizacional como lente de análise de Colquitt (2001), a equidade percebida e a confiança surgem como os efeitos psicológicos imediatos da transparência salarial. A lógica subjacente é simples. Ao diminuir a assimetria de informação, a transparência possibilita que os trabalhadores analisem se a sua remuneração é congruente com os critérios comunicados e consistente com as dos pares em funções semelhantes. Se for uma avaliação positiva, verifica-se reforço da confiança; se for negativa, é expectável que a desigualdade leve a insatisfação e contestação, exigindo que a organização justifique ou corrija a situação.

No entanto, a relação entre transparência e perceção de equidade não é automática. Stofberg et al. (2022) aplicaram um inquérito a 299 trabalhadores de quatro organizações sul-africanas e identificaram uma correlação negativa fraca entre transparência salarial e intenção de saída ($r = -0{,}21$); contudo, na análise de regressão, o efeito direto da transparência não se confirmou, revelando-se antes mediado pela justiça organizacional e pelo suporte organizacional percebido. A dimensão contextual da organização explicou mais variância do que a própria transparência.

2.2.3. Retenção, motivação e atração de talento

A ideia de que a transparência salarial contribui para reter, motivar e atrair trabalhadores baseia-se nas dinâmicas descritas acima, mas opera num registo mais próximo das decisões de gestão de recursos humanos. Sobre estes efeitos, a literatura empírica recente apresenta evidências mais sólidas do que a disponível para os efeitos psicológicos discutidos em 2.2.2 (equidade percebida e confiança). Tenhiälä et al. (2024) apontam que um clima orientado para a mestria promovido pela transparência procedimental está relacionado com uma menor intenção de saída e maior desempenho autorreportado. Trata-se, portanto, de um efeito mediado: a transparência procedimental influencia o clima organizacional, que por sua vez está associado à menor intenção de saída. Stofberg et al. (2022) verificam este padrão de mediação, com a especificidade de incluírem o apoio percebido como mediador adicional. A análise destes dois estudos sugere que a transparência salarial é uma condição necessária, mas não suficiente para a retenção: é preciso que a organização converta a informação apresentada em práticas que os trabalhadores percecionem como equitativas e de apoio.

No que concerne a atração de talento, a evidência mais sólida surge em Bennedsen et al. (2022). Investigando o efeito da lei dinamarquesa de 2006 referente à transparência salarial por género, os autores revelam que as empresas obrigadas a reportar aumentaram as taxas de contratação de mulheres em 0,8 pontos percentuais partindo de uma média de 5% antes da lei. Em contrapartida, o número de saídas de mulheres das empresas manteve-se igual. Esta regulação também teve impacto nas decisões de promoção, uma vez que as trabalhadoras das empresas afetadas tiveram maior probabilidade de serem promovidas para cargos com melhor remuneração, enquanto a probabilidade de promoção dos trabalhadores masculinos permaneceu inalterada. Estes resultados são interpretados como evidência de que a transparência altera a capacidade de a organização captar diferentes tipos de trabalhadores, o que aumenta o interesse de trabalhadoras em organizações que oferecem práticas remuneratórias mais equitativas (Bennedsen et al., 2022).

2.2.4. Transparência e redução das desigualdades salariais

Bennedsen et al. (2022) representam a referência central no estudo da redução das desigualdades salariais, nomeadamente do *gap* de género, efeito sobre o qual a literatura empírica oferece a evidência causal mais sólida. A legislação dinamarquesa de 2006 impôs que organizações com 35 ou mais trabalhadores efetuassem estatísticas salariais desagregadas por

género, criando uma descontinuidade no limiar dos 35 trabalhadores que os autores investigam através de um modelo de diferenças-em-diferenças articulado com regressão descontínua. A análise abrange cerca de 225 mil observações empregado-ano entre 2003 e 2008, e os resultados mostram-se robustos. O *gap* salarial de género diminuiu cerca de 1,9 pontos percentuais, o que representa uma redução de aproximadamente 13% face ao *gap* médio de 15,4% verificado antes da lei. Mais reveladora do que a magnitude do efeito é, todavia, a forma como esta redução ocorre. Ao invés de aumentarem os salários femininos, as organizações contiveram o crescimento dos salários masculinos. A evolução salarial dos homens em empresas tratadas foi 1,7 pontos percentuais inferior à das empresas de controlo, sendo que a das mulheres apenas subiu 0,3 pontos percentuais, valor estatisticamente não significativo. Ou seja, esta redução ocorre sobretudo por convergência por contenção (Bennedsen et al., 2022).

Castilla (2015) com abordagem metodológica distinta, oferece evidência convergente. A introdução paralela de transparência e responsabilização na empresa estudada pelo autor reduziu as desigualdades verificadas na atribuição de aumentos por género, etnia e nacionalidade. A análise apoia-se em dados longitudinais internos de uma grande empresa dos Estados Unidos. Como já mencionado, estas práticas foram introduzidas em simultâneo e os seus efeitos não são isoláveis, contudo o resultado é congruente com as observações de Bennedsen et al. (2022): a transparência atenua desigualdades quando combinada com práticas que levem os responsáveis a justificar as suas decisões.

2.2.5. Da promessa à prática

Os contributos apresentados ao longo desta secção sustentam a expectativa de que a transparência salarial reduza desigualdades, aumente as perceções de justiça e promova a retenção e atratividade. Contudo, os mesmos contributos apresentam sinais que exigem cautela na transição para os pontos de análise empírica desta dissertação. O primeiro sinal vem do modo como o *gap* salarial diminuiu no estudo de Bennedsen et al. (2022): o nivelamento por travagem dos salários masculinos, e não por aumento dos femininos. Esta forma de redução não beneficia todos da mesma maneira. Os autores demonstram que as empresas abrangidas pela lei registaram uma quebra de produtividade de 2,7%. Esta quebra é compensada pela poupança da despesa com pessoal, mas indica tensões internas que os estudos relativos aos efeitos esperados raramente preveem (Bennedsen et al., 2022).

O segundo sinal provém de Schnaufer et al. (2022) que numa série de três estudos, dois experimentais e um de campo (no qual o último foi com trabalhadores de uma empresa alemã de tecnologia que foram inquiridos antes e depois da mudança para a transparência salarial) mostraram que expectativas defraudadas quanto à posição salarial relativa provocam inveja, o que leva à redução da satisfação no trabalho. No estudo de campo, o efeito manifestou-se apenas em trabalhadores com baixa sensibilidade à vitimização (*victim sensitivity*), isto é, aqueles que não esperavam ser tratados injustamente pela organização e que, por isso, reagiram com maior surpresa e desconforto à informação revelada. Este contraste é necessário face às narrativas mais otimistas: a transparência, ao revelar o que antes estava oculto, pode evidenciar diferenças cuja existência era ignorada pelos trabalhadores e que, uma vez conhecidas, geram mal-estar.

Já o terceiro sinal é cumulativo e atravessa toda a evidência revista. Castilla (2015), Stofberg et al. (2022) e Tenhiälä et al. (2024) estão alinhados na identificação de mediações e condições de contorno: os efeitos da transparência dependem do clima organizacional, do apoio percebido, das políticas de responsabilização e da articulação com outros sistemas de gestão. Nenhum destes estudos indica que a transparência produz efeitos por si só, mas todos sugerem que ela cria condições para efeitos que só se materializam quando a organização sabe geri-los.

É sobre esta tensão que a presente dissertação transita para a secção seguinte. A promessa teórica e empírica da transparência salarial é consistente, mas a sua concretização depende de escolhas organizacionais que a literatura raramente problematiza. As dificuldades de implementação que esta dissertação se propõe analisar situam-se precisamente neste intervalo entre a promessa e a prática.

2.3. Dificuldades de implementação da transparência salarial

As secções anteriores demonstram que os efeitos da transparência salarial estão dependentes de fatores organizacionais que a literatura raramente aprofunda. Esta secção analisa precisamente o processo entre a decisão de tornar a informação salarial acessível e a sua execução prática.

As barreiras identificadas articulam-se em quatro planos. O primeiro é de natureza organizacional e diz respeito à norma de confidencialidade e às resistências que a sua rutura suscita, sobretudo junto de quem detém margem de decisão sobre salários (2.3.1). O segundo é de cariz económico e engloba os efeitos sobre a dinâmica salarial interna, os custos de

correção e de gestão administrativa (2.3.2). O terceiro é regulatório e resulta do enquadramento legal estabelecido pela Diretiva (UE) 2023/970 e das condições da sua aplicação em Portugal (2.3.3). O quarto é institucional e cultural, e concerne o modo como o regime de fixação de salários, a estratificação hierárquica e as normas sociais moldam a forma como a questão se coloca (2.3.4).

2.3.1. Cultura organizacional e resistência à mudança

A implementação da transparência salarial, antes de ser confrontada com os custos económicos e constrangimentos legais, é confrontada com uma norma organizacional profundamente enraizada, a da confidencialidade. Colella et al. (2007) apontaram esta norma como um pressuposto muito pouco questionado pelas organizações, composto por regras informais e sanções que desincentivam conversações sobre salários entre trabalhadores. A primeira dificuldade concreta que qualquer processo de implementação encontra é precisamente quebrar este equilíbrio institucional já consolidado.

Heisler (2021), tendo em conta as dificuldades que este processo enfrenta, recomenda que a implementação seja feita gradual e sequencial, começando pela dimensão do processo, seguindo com a dimensão dos níveis salariais por função e colocando a divulgação dos salários individuais para a última etapa. Esta ordem não é apenas prática, uma vez que reflete o reconhecimento de que a transparência dos resultados é a dimensão que mais gera tensões internas, quer pela comparação entre pares, quer pela dificuldade de explicar diferenças nas remunerações quando os sistemas de avaliação de desempenho não são suficientemente objetivos. Esta última questão é central. Heisler (2021) destaca que os trabalhadores, regra geral, sobrevalorizam o próprio desempenho relativo, o que leva a que a exposição das diferenças salariais baseadas em avaliações subjetivas crie sentimentos de iniquidade e injustiça, mesmo quando as diferenças são, tecnicamente, justificadas.

Bamberger e Alterman (2024) afirmam que a cultura organizacional afeta ainda a maneira como os próprios gestores percecionam a transparência. A revisão dos autores, já descrita no ponto 2.1.4, demonstra que a transparência de resultados é a dimensão mais controversa, especificamente porque coloca em causa a discricionariedade da gestão relativamente a decisões salariais individuais. Para muitos gestores, esta discricionariedade não é tida como um privilégio, mas como um instrumento legítimo de gestão que permite reter talento, recompensar o desempenho e resolver situações individuais sem comprometer o equilíbrio salarial geral da organização. A transparência, ao expor cada situação que passa a ser

comparável, obriga a que qualquer exceção tenha que ser justificada perante todos os trabalhadores, o que representa uma perda funcional e simbólica.

Para além disso, a implementação da transparência torna visíveis desigualdades que não provêm de decisões recentes, mas de padrões acumulados ao longo do tempo, que resultaram de fusões, trabalhadores contratados em situações económicas distintas ou progressões desiguais. Castilla (2015) demonstra que a simples divulgação de informação salarial não altera estes padrões. No seu estudo, a diminuição das desigualdades só decorreu quando se associou à transparência a exigência de justificar formalmente as decisões de atribuição de aumentos. A barreira à implementação não é então apenas cultural ou de gestão, mas também infraestrutural. Expor os salários força a organização a confrontar-se com desigualdades acumuladas cuja correção implica ou revisão retroativa das remunerações associada a custos financeiros e simbólicos elevados, ou justificação pública das diferenças, o que exige sistemas de avaliação e documentação que muitas empresas não têm estabelecidos (Castilla, 2015).

Um aspeto adicional que Heisler (2021) apontou é o da irreversibilidade. Uma vez divulgada, a informação salarial não pode ser revertida, e a prática de tentar reintroduzir o sigilo é inviável. Esta assimetria entre a decisão de divulgar a informação e voltar a restringi-la torna a transição para a transparência especialmente prudente: as organizações preveem que uma implementação mal executada pode gerar consequências permanentes sobre a confiança, a coesão interna e a rotatividade, sem possibilidade de retroceder. A cautela com que muitas organizações encaram o tema não reflete, portanto, apenas resistência à mudança, mas consciência de que a transparência é uma decisão estratégica a longo prazo com consequências que dependem da qualidade dos sistemas de gestão que lhe dão suporte (Heisler, 2021).

2.3.2. Custos económicos e efeitos adversos sobre salários

Além das resistências culturais e de gestão, a transparência salarial gera efeitos económicos que a literatura teórica dificilmente antecipa e que criam uma barreira substantiva à sua implementação. Cullen (2024), na revisão mais recente e completa sobre o tema, distingue três formas de transparência com consequências diferentes: a horizontal, que evidencia diferenças salariais entre pares na mesma organização; a vertical, que reflete diferenças entre níveis hierárquicos; e a inter-organizacional, que compara remunerações entre diferentes empregadores. Esta diferenciação é decisiva, uma vez que é a transparência horizontal, a mais

comum nas políticas públicas em vigor, incluindo a Diretiva (UE) 2023/970, que reúne os efeitos adversos sobre os níveis salariais documentados na literatura.

O mecanismo identificado por Cullen (2024) opera através de dinâmicas de negociação. Quando os trabalhadores passam a conhecer os salários dos seus colegas em funções comparáveis e sabem que a própria remuneração se tornará visível, o empregador adquire a capacidade legítima de recusar aumentos individuais salariais, justificando que estes implicariam ajustamentos em cadeia a custo incomportável. As negociações tornam-se interdependentes, o que transfere o poder negocial para o empregador e comprime os salários médios. A revisão de estudos empíricos internacionais de Cullen (2024) demonstra que na maior parte dos países onde a transparência horizontal foi implementada (Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Dinamarca), a redução das desigualdades foi acompanhada pela redução dos salários médios, especialmente devido à travagem dos salários masculinos.

Os custos monetários diretos da implementação são, todavia, reduzidos. Bennedsen et al. (2023) evidenciam, na sua revisão comparada, que as reformas de transparência salarial se mostraram ser economicamente pouco exigentes: os encargos administrativos previstos foram de 2,9 milhões de euros anuais na Alemanha; para os restantes países, os valores estimados foram de 4,5 milhões no Reino Unido em 2017, 369,6 mil na Áustria em 2010 e somente 85 mil na Dinamarca em 2005. Para empresas austríacas, estimou-se que o tempo médio despendido seria de sete horas anuais de trabalho administrativo. Estes custos são sistematicamente pequenos tendo em conta a dimensão das organizações envolvidas, o que indica que o principal obstáculo à implementação não é o custo direto, mas as consequências sobre a dinâmica salarial interna, a produtividade e o clima organizacional (Bennedsen et al., 2023).

Além disso, acresce um custo psicológico comprovado. Schnaufer et al. (2022), num conjunto de três estudos (dois experimentais *online* e um estudo de campo longitudinal numa empresa de TIC sediada na Alemanha), salientam que a divulgação salarial pode criar sentimentos de inveja e reduzir a satisfação no trabalho, sobretudo se os trabalhadores descobrirem que ganham menos do que o que esperavam em relação aos pares *(undermet pay standing expectations)*. No estudo de campo, este efeito manifestou-se apenas nos trabalhadores com reduzida sensibilidade à vitimização — aqueles que, por não anteciparem o comportamento injusto por parte da organização, foram mais atingidos pela informação revelada. Na perspetiva da implementação, além dos ajustamentos salariais e dos encargos administrativos, os

custos da transparência incluem o potencial agravamento do clima organizacional, que deve ser antecipado e gerido (Schnaufer et al., 2022).

2.3.3. Barreiras regulatórias e limites do *enforcement*

A terceira dimensão de dificuldades diz respeito ao enquadramento regulatório em que a transparência salarial passou a estar incluída na União Europeia. A Diretiva (UE) 2023/970, já abordada em 2.1.4, estabelece um regime faseado, em que as obrigações variam consoante a dimensão da organização: as organizações com 250 ou mais trabalhadores devem apresentar o primeiro relatório até 7 de junho de 2027, e devem fazê-lo anualmente; as que empregarem entre 150 e 249 trabalhadores devem cumprir o mesmo prazo, mas com periodicidade de três em três anos; as que têm entre 100 e 149 trabalhadores só são abrangidas a partir de junho de 2031, também a cada três anos. É de sublinhar que as empresas com menos de 100 trabalhadores ficam fora da obrigação, contudo os Estados-Membros podem alargá-la por intermédio do direito nacional. O calendário espelha uma opção regulatória de proporcionalidade, mas ao mesmo tempo cria um período longo durante o qual a maioria das pequenas e médias empresas europeias permanece fora do âmbito da obrigação.

O nível de detalhe exigido na comunicação de informação ultrapassa o das reformas anteriores. O artigo 9.º impõe a comunicação da desigualdade remuneratória média e mediana em função do género, incluindo as componentes complementares e variáveis, a percentagem de trabalhadores de cada género nos diferentes quartis da tabela salarial e a disparidade por categoria de trabalhadores. A comparação exigida ocorre entre trabalhadores que executam trabalho igual ou de valor igual, determinado com base em critérios objetivos e neutros do ponto de vista do género, como competências, esforço, responsabilidade e condições de trabalho (Diretiva (UE) 2023/970, art. 4.º). Tais informações são transmitidas a uma autoridade nacional encarregada da sua publicação, o que, de acordo com Bennedsen et al. (2023), aproxima o modelo europeu do modelo público adotado no Reino Unido e o afasta do modelo de relatório interno em vigor na Áustria.

Para mais, o artigo 9.º estabelece uma obrigação de correção: as diferenças que não sejam justificadas com base em critérios objetivos e neutros do ponto de vista do género devem ser retificadas num prazo razoável, em estreita cooperação com os representantes dos trabalhadores, a inspeção do trabalho e o organismo de promoção da igualdade (Diretiva (UE) 2023/970, art. 9.º, n.º 10). Quando essa diferença ultrapasse os 5% numa categoria de trabalhadores e o empregador não a justifique com base em critérios objetivos e neutros nem

a corrija no prazo de seis meses, o artigo 10.º determina que passa a ser obrigatória a realização de uma avaliação conjunta das remunerações com os representantes dos trabalhadores (Diretiva (UE) 2023/970, art. 10.º). A Diretiva impõe ainda uma obrigação distinta do reporte: os Estados-Membros devem proibir as cláusulas contratuais que impeçam os trabalhadores de divulgar a sua remuneração (Diretiva (UE) 2023/970, art. 7.º, n.º 5).

O contexto português acrescenta uma dimensão específica a este quadro. Como mencionado em 2.1.4, o prazo da transposição da Diretiva terminou a 7 de junho de 2026 sem que Portugal tivesse concluído o processo. A 5 de agosto de 2026 foi publicado, em Separata do Boletim do Trabalho e Emprego, o projeto de proposta de lei que transpõe parcialmente a Diretiva, através da alteração à Lei n.º 60/2018 e ao Código de Processo do Trabalho, submetido a apreciação pública e destinado à Assembleia da República com pedido de prioridade e urgência. Destaca-se que o projeto nacional fixa em 50 trabalhadores o limiar da obrigação de comunicação, abaixo dos 100 previstos na Diretiva, alargando o âmbito subjetivo do regime. O diploma não se encontra, à data de redação, aprovado nem em vigor.

Esta não transposição não anula os direitos que a Diretiva confere aos trabalhadores, mas levanta incerteza quanto ao regime sancionatório, aos mecanismos de fiscalização e à articulação com obrigações já existentes, nomeadamente as resultantes do Relatório Único, regulado pela Portaria n.º 55/2010, e da Lei n.º 60/2018, que obriga as entidades empregadoras a adotar uma política remuneratória transparente, baseada em critérios objetivos comuns a mulheres e homens, e permite à Autoridade para as Condições do Trabalho notificar as empresas onde sejam identificadas diferenças remuneratórias. Importa salientar que o Relatório Único abrange todos os empregadores com trabalhadores por conta de outrem, independentemente do tamanho da organização, e inclui, no quadro de pessoal, a remuneração base e as prestações complementares de cada trabalhador (Portaria n.º 55/2010, anexo A). Portugal recolhe assim, há mais de uma década, informação salarial individualizada de praticamente todo o mercado de trabalho por conta de outrem, num âmbito mais alargado do que aquele que a Diretiva virá a exigir, sem que daí tenha resultado maior transparência salarial ao nível das organizações: a dificuldade não reside na recolha de informação, mas na sua utilização.

Nas organizações portuguesas, a implementação dar-se-á a partir de um quadro regulatório já existente, mas com detalhes ainda por definir, em particular quanto à forma como Portugal exercerá a faculdade prevista no artigo 12.º, n.º 3, da Diretiva, que permite restringir o acesso a informação salarial passível de identificar trabalhadores individuais.

A existência de um quadro legal não assegura, contudo, que a transparência produza os efeitos que a justificam. É no estudo de Gulyas et al. (2023) sobre a lei austríaca de 2011 que se encontra a evidência empírica mais robusta sobre este ponto. Esta lei obriga empresas com mais de 150 trabalhadores a publicar e atualizar, de dois em dois anos, relatórios internos de disparidade salarial por género. Com base nos registos administrativos de segurança social e num desenho de estudo de eventos em torno do limiar dos 150 trabalhadores, os autores verificam que a lei não teve qualquer efeito detetável sobre o *gap* salarial de género, nem sobre os níveis salariais de homens e mulheres. O intervalo de confiança a 95% permite descartar reduções do *gap* superiores a 0,4 pontos percentuais, o que constitui uma estimativa precisa de ausência de efeito e não uma limitação metodológica (Gulyas et al., 2023).

As razões que Bennedsen et al. (2023) e Gulyas et al. (2023) indicam para este resultado são instrutivas do ponto de vista da implementação e facilitam a compreensão do desenho substantivamente diferente adotado pela Diretiva europeia. A lei austríaca impõe a produção do relatório, mas não obriga a organização a atuar sobre as desigualdades identificadas: fica do lado dos trabalhadores usarem a informação para renegociar os salários, o que requer poder negocial que muitos não têm. Além disso, os relatórios são informação interna e não pública, o que impossibilita que a comparação entre organizações exerça pressão sobre a reputação. Por último, o âmbito restrito da lei — que se limita às diferenças salariais dentro de cada empresa e dentro de cada função — não atinge a componente do *gap* resultante da segregação entre empresas e setores. A Diretiva 2023/970 (UE) dá resposta aos dois primeiros problemas ao exigir publicação por autoridade nacional e ao obrigar a correção das diferenças injustificadas, mas conserva a natureza intra-organizacional do reporte, pelo que as desigualdades entre empresas e setores permanecem fora do seu âmbito.

Em suma, as organizações portuguesas preparam-se para atuar sob um regime consideravelmente mais exigente do que os anteriores, cuja eficácia irá depender tanto das opções concretas de transposição nacional, como das dificuldades práticas identificadas no decorrer desta secção. É neste cruzamento entre o quadro regulatório em construção e as condições concretas da sua implementação que se insere o estudo empírico desta dissertação.

2.3.4. Contexto institucional e cultural

As dificuldades analisadas anteriormente não se manifestam com a mesma intensidade nos diversos contextos: a sua relevância está condicionada pelo regime em que os

salários são fixados, pelo nível hierárquico em questão e pelas normas sociais que enquadram a comparação salarial.

O primeiro plano é institucional. Onde o salário-base é fixado por instrumento de contratação coletiva, o valor correspondente a cada categoria é público, e a transparência de resultados deixa de representar um problema e passa a ser uma característica do sistema. A flexibilidade salarial desloca-se para as componentes que não estão cobertas por esse acordo: designadamente prémios, subsídios e progressões. De acordo com a DGERT (2024), em Portugal, a taxa de cobertura da contratação coletiva tem-se mantido alta, situando-se em 83,3% em 2023, pelo que o salário-base da maioria dos trabalhadores por conta de outrem é estabelecido por via convencional. Por outro lado, nos casos onde predominam a negociação individual e os acordos idiossincráticos, o acesso à informação salarial depende totalmente do empregador. O setor público funciona como o caso-limite nesta análise, uma vez que as tabelas remuneratórias são públicas e a questão da divulgação não chega a ser um tema.

Segundo Arnold et al. (2024) o grau de transparência de uma organização depende, em parte, de um fator externo, que é o país em causa. Na data do estudo destes autores, que abrangeu organizações portuguesas, a divulgação da remuneração de outros trabalhadores não era ainda possível em Portugal sem o consentimento dos mesmos. Bennedsen et al. (2023) classificam as reformas de transparência em categorias de exigência crescente, e Portugal surge, por sua vez, no grupo de países cujas obrigações incluem elementos da categoria mais exigente, onde a informação sobre disparidades é aplicada na negociação entre empregadores e representantes dos trabalhadores. O enquadramento português é, desta forma, exigente, mas opera por um canal — a negociação coletiva — distinto da divulgação direta ao trabalhador.

O segundo plano é hierárquico. Cullen (2024) identifica três tipos de transparência salarial: horizontal (entre colegas da mesma organização); vertical (entre diferentes níveis hierárquicos); e entre empresas. A autora documenta que, nos casos em que a transparência horizontal reduziu disparidades, essa redução foi acompanhada de uma descida dos salários médios, uma vez que o aumento atribuído a um trabalhador passa a exigir renegociações com os restantes. Já a transparência vertical opera por outro mecanismo: ao informar os trabalhadores sobre quanto poderiam receber em caso de promoção, e sendo esse ganho habitualmente subestimado, eleva expectativas e aumenta a dedicação dos trabalhadores em ambientes onde o desempenho é recompensado (Cullen, 2024). Esta distinção é relevante para o presente estudo: se as questões de justiça estão maioritariamente presentes entre os pares, é

nos cargos superiores que a remuneração é mais difícil de explicar, por a componente variável ser maior e a fundamentação das diferenças mais exigente.

Já o terceiro plano é cultural. Hofstede (2011) explica o individualismo e o coletivismo como o grau de integração dos indivíduos em grupos: nas sociedades individualistas as ligações são menos profundas e parte-se do princípio de que cada um cuida de si e da sua família imediata; nas coletivistas, os indivíduos estão integrados em grupos coesos desde muito cedo que os protegem em troca de lealdade. Entre as diferenças decorrentes do coletivismo/individualismo estão a prevalência do direito à privacidade face à valorização da pertença ao grupo e a expectativa de que a harmonia do grupo seja preservada. Portugal regista uma pontuação de 27 nesta escala, situando-se no polo coletivista, enquanto os Estados Unidos ocupam a posição oposta, com 91 (Hofstede et al., 2010). Seguindo este raciocínio, seria de esperar que tomar conhecimento de diferenças salariais entre trabalhadores com funções similares fosse pior aceite onde a norma privilegia a harmonia do grupo.

No entanto, a evidência comparada não sustenta esta expectativa de forma clara. Scott et al. (2020) após terem inquirido trabalhadores em sete países da Europa, América do Norte e Central constataram diferenças significativas entre países quanto às práticas de transparência percecionadas e às preferências individuais por confidencialidade salarial. Os autores confrontaram esses resultados com as pontuações culturais dos países, contudo, não encontraram um padrão consistente: a preferência por confidencialidade foi mais elevada na Alemanha, que conta com uma pontuação intermédia de individualismo, enquanto os Estados Unidos, que são o país mais individualista da amostra, registaram um valor moderado. Os próprios autores reconhecem que uma única pontuação por país não permite testar a hipótese estatisticamente, o que reduz a avaliação a uma comparação de médias; a amostra é ainda de conveniência e não abrange Portugal. Scott et al. (2020) associam as diferenças observadas a uma combinação de legislação laboral, práticas remuneratórias e cultura, sem hierarquizar estes fatores.

Estas duas posições não são necessariamente contraditórias. O estudo de Scott et al. (2020) incide sobre preferências declaradas quanto à confidencialidade, que não correspondem à reação efetiva a saber que existe uma diferença salarial real. A relação entre normas culturais nacionais e a forma como a desigualdade remuneratória é vivida permanece, contudo, pouco documentada. Além disso, o uso destas pontuações exige alguns cuidados. Hofstede (2011) adverte que estas pontuações só têm sentido na comparação entre países e não devem ser usadas para caracterizar indivíduos, e que o individualismo está fortemente

correlacionado com a riqueza nacional, pelo que é importante controlar essa variável para distinguir o efeito cultural do económico.

Já ao nível organizacional e não nacional, Wong et al. (2023) descrevem um mecanismo relacionado. Nas 111 empresas que analisaram, a transparência salarial surgiu ligada a uma compressão da remuneração variável, seguida de um aumento dos pedidos e das concessões de *i-deals* não monetários, o que transfere a dispersão remuneratória para formas menos visíveis. A ligação entre compressão e os pedidos demonstrou ser mais forte nas empresas com valores coletivistas partilhados, ainda que a hipótese de que esses valores acentuariam a própria compressão não tenha sido suportada — o efeito acresce do lado dos trabalhadores e não das chefias. Wong et al. (2023) notam ainda que a amostra é chinesa e que o mecanismo poderá funcionar de outra forma em contexto europeu.

Estes três planos condicionam a forma como as dificuldades analisadas se colocam. O regime de fixação salarial define em que componentes da remuneração persiste a opacidade; o nível hierárquico determina em que patamares da organização essa opacidade é maior; e as normas sociais moldam a reação à informação divulgada. A combinação entre o plano nacional e o plano organizacional continua pouco explorada, o que justifica analisar estas dimensões com base nos dados recolhidos ao longo deste estudo.

2.4. Síntese

A revisão da literatura desenvolvida ao longo deste capítulo permite articular um enquadramento analítico que estrutura o estudo empírico. A transparência salarial não é um conceito unitário: as três dimensões propostas por Arnold e Fulmer (2018) — processo, resultados e comunicação — designam formas distintas de exposição salarial, com efeitos diferentes sobre o funcionamento da organização. Ao longo da secção 2.1, esta multidimensionalidade cruza-se com o quadro de quatro dimensões da justiça organizacional proposto por Colquitt (2001): as dimensões procedimental, distributiva, informacional e interpessoal constituem os eixos através dos quais os trabalhadores julgam a legitimidade das decisões salariais. A transparência de processo ativa principalmente a justiça procedimental e informacional; a transparência de resultados incide sobre a distributiva; a transparência de comunicação convoca a interpessoal e a informacional. É esta articulação que fornece à revisão a sua estrutura analítica.

A leitura dos efeitos esperados conduzida em 2.2 assenta nesta estrutura. A abertura salarial pode reduzir diferenças salariais por género (Bennedsen et al., 2022), estar relacionada

com menor intenção de saída de forma indireta, mediada pelo apoio organizacional percebido e pela justiça organizacional (Stofberg et al., 2022) e promover um clima de aprendizagem organizacional (Tenhiälä et al., 2024). Nenhum destes efeitos é incondicional: dependem da qualidade dos sistemas de gestão que acompanham a divulgação (Castilla, 2015), do alinhamento entre as expectativas dos trabalhadores e a realidade que encontram (Schnaufer et al., 2022) e do tipo de transparência que é efetivamente implementada (Cullen, 2024). A promessa teórica é consistente, mas condicional.

É justamente sobre esta condicionalidade que a secção 2.3 se debruça. As dificuldades de implementação analisadas — culturais, económicas e regulatórias — mostram que a transparência não se instala por decreto. A norma histórica de confidencialidade (Colella et al., 2007), a resistência das chefias à perda de discricionariedade (Bamberger & Alterman, 2024) e os padrões salariais acumulados ao longo do tempo (Castilla, 2015) representam obstáculos que a organização deve enfrentar antes, durante e depois da implementação. A estes acrescenta-se um argumento que agrava o risco de cada uma delas: Heisler (2021) destaca que a abertura, uma vez adotada, não possibilita recuo, o que leva cada organização a encarar cada passo como definitivo. Os efeitos económicos negativos descritos por Cullen (2024) — compressão salarial por deslocação do poder negocial — e os custos psicológicos apresentados por Schnaufer et al. (2022) juntam uma dimensão material. A dimensão regulatória, traduzida na Diretiva (UE) 2023/970 e no processo ainda em curso em Portugal à data de redação, acrescenta incerteza relativamente ao regime que as organizações terão de aplicar.

A tensão entre a promessa teórica e as dificuldades práticas representa o espaço de investigação desta dissertação. Brown et al. (2022) ao analisarem 108 artigos relativos à divulgação de informação, observam que a investigação se focou nos extremos do *continuum* entre o sigilo e a transparência e nas reações dos trabalhadores, sem considerar os motivos de quem divulga nem explorar as posições intermédias em que a maioria das organizações de facto opera. Entre as questões que deixam em aberto está precisamente a relevante a este estudo: se uma organização com historial de sigilo consegue adotar um regime de abertura, e o que a estrutura salarial em vigor lhe impõe nesse processo. O caso austríaco esclarece por que a distinção entre efeitos e processo é relevante: a obrigação legal de reporte foi cumprida de modo praticamente universal e, ainda assim, não produziu efeitos detetáveis sobre as diferenças salariais de género — excluindo os autores, com 95% de confiança, uma redução superior a 0,4 pontos percentuais (Gulyas et al., 2023).

O cumprimento formal da norma não alterou, por si só, as práticas salariais. As circunstâncias em que a implementação ocorre — decisões das chefias, sistemas internos de avaliação e progressão, cultura de confidencialidade, preocupações relativas a conflitos internos e restrições legais quanto à proteção de dados — mantêm-se pouco documentadas (Brown et al., 2022). Isto é particularmente verdade em países onde a transparência salarial não constitui ainda uma prática estabelecida e onde a transposição da Diretiva está em curso, como é o caso português.

É esta lacuna que a dissertação procura colmatar. O estudo qualitativo descrito nos capítulos seguintes pretende caracterizar, através de entrevistas semiestruturadas a profissionais de recursos humanos, consultores, especialistas em transparência salarial e direito laboral e trabalhadores, as dificuldades concretas que as organizações portuguesas enfrentam ao prepararem-se para trabalhar sob um regime de transparência salarial. O propósito não é medir efeitos, mas compreender processos: identificar as barreiras percebidas, as estratégias de mitigação já adotadas e as tensões entre a exigência legal e a realidade das organizações.

3. Metodologia

Identificada a lacuna que esta dissertação procura colmatar, importa esclarecer o modo como a investigação foi conduzida. A secção 3.1 expõe as questões que a orientaram, assim como os objetivos, e a secção 3.2 explica as opções metodológicas adotadas. A 3.3 caracteriza os participantes e os critérios definidos de seleção, e a secção 3.4 mostra como foi feita a recolha dos dados. A secção 3.5 aborda as considerações éticas e o tratamento utilizado nos dados recolhidos e, por fim, a 3.6 explica o procedimento de análise seguido.

3.1. Questão de investigação e objetivos

A revisão da literatura revelou um desequilíbrio: os efeitos da transparência salarial são documentados por um conjunto crescente de estudos empíricos, enquanto as dificuldades reais com que as organizações se deparam ao adotá-la se mantêm pouco aprofundadas. É sobre este ponto que o presente estudo se debruça, numa altura em que a aproximação da Diretiva (UE) 2023/970 desloca a questão: a transparência salarial deixa de ser um debate normativo e passa a ser uma questão de execução. Deste modo, a questão central deste estudo é: que dificuldades enfrentam as organizações portuguesas na implementação de práticas de transparência salarial? Desta questão resultam quatro questões específicas:

1. Que dificuldades se colocam em cada uma das três dimensões da transparência salarial — processo, resultados e comunicação?
2. De que modo o contexto institucional português, em particular a contratação coletiva e o quadro regulatório em transição, condiciona essas dificuldades?
3. Que estratégias de mitigação são adotadas ou consideradas pelas organizações?
4. Em que medida as dificuldades identificadas diferem consoante a posição de quem as observa — recursos humanos internos, consultoria externa, assessoria jurídica e trabalhadores?

O objetivo geral passa por compreender as dificuldades de implementação da transparência salarial em organizações portuguesas, através da perspetiva de quem está integrado nesses processos. Esta dissertação não pretende discutir se as organizações devem ou não adotar a transparência salarial, nem medir os seus efeitos. Toma como ponto de partida um quadro regulatório que a torna obrigatória e procura compreender o que separa a obrigação da prática.

3.2. Abordagem metodológica

Este estudo visa compreender as dificuldades reais de quem está envolvido nesses processos, não se tratando de quantificar a sua frequência ou isolá-las em variáveis independentes. Assim sendo, a pergunta que orienta este estudo exige uma abordagem qualitativa (Flick, 2014). Afinal é o objeto de investigação que determina o método: as dificuldades de implementação só se tornam visíveis no contexto concreto de cada organização. Uma abordagem quantitativa exigiria conhecimento prévio suficiente para formular hipóteses e operacionalizar variáveis, que a investigação existente ainda não oferece.

Ao optar por entrevistas semiestruturadas responde-se a esta exigência. Os guiões, no Anexo 1, aumentam a comparabilidade dos dados e, quando o objetivo é obter afirmações concretas sobre uma questão delimitada, constituem a via mais eficiente (Flick, 2014). A alternativa considerada seria recolher narrativas, apenas relevante se o interesse recaísse sobre o percurso de cada caso e o contexto das experiências, o que não sucede aqui. O formato adotado foi o semiestruturado, pelo que os guiões não foram seguidos à risca: a ordem das perguntas variou conforme o modo como cada resposta foi conduzida.

Os participantes distribuem-se por quatro grupos: profissionais de recursos humanos em organizações (G1), consultores de recursos humanos (G2), assessoria jurídica e consultoria especializada (G3) e trabalhadores (G4). Os participantes dos três primeiros grupos foram entrevistados por deterem conhecimento profissional sobre o processo, e não enquanto casos individuais: o que importa é a sua posição num campo profissional, integrando o estudo como representantes do grupo em que se inserem (Flick, 2014). Os trabalhadores entram por outro motivo: não são entrevistados enquanto especialistas, mas por terem uma perspetiva distinta sobre o mesmo objeto. A diversidade de pontos de vista entre participantes é própria da investigação qualitativa.

Por sua vez, a seleção não se baseou em critérios formais, conduzidos pela representatividade e pela seleção aleatória, mas em critérios substanciais, nos quais são as características específicas do participante que determinam a sua inclusão. A estrutura da amostra foi definida antes do início da recolha, o que restringe a variação possível na comparação, mas serve o objetivo do estudo: diferenciar e comparar semelhanças e diferenças entre grupos delimitados à partida (Flick, 2014).

A investigação não parte de uma posição exterior ao objeto, uma vez que foi realizado um estágio extracurricular no grupo internacional de consultoria onde exercem funções os

cinco consultores de recursos humanos que constituem o Grupo 2, o que facilitou o acesso e deu conhecimento prévio do contexto de trabalho desse grupo. De acordo com Flick (2014), nos métodos qualitativos, a comunicação do investigador com o campo faz parte do processo de conhecimento e não é encarada como variável interveniente.

3.3. Participantes e critérios de inclusão

Este estudo recorre a entrevistas semiestruturadas aplicadas a dezasseis participantes, distribuídos por quatro grupos. O Grupo 1 é constituído por seis profissionais de recursos humanos inseridos em diferentes organizações, o Grupo 2, por cinco consultores de recursos humanos e o Grupo 3, por uma advogada e uma consultora especializada em transparência salarial. Para além destes, foram ainda incluídos três trabalhadores, pertencentes ao Grupo 4, cujo papel na investigação é explicado adiante. Dos dezasseis participantes, doze são mulheres e quatro homens. A escolha dos quatro diferentes grupos é justificada pela natureza do objeto em estudo. Com esta seleção de grupos é possível observar as dificuldades de implementação da transparência através de quatro perspetivas diferentes: quem as vive dentro da organização, quem as acompanha em várias organizações-cliente, quem acompanha o tema pelo lado do enquadramento legal e quem sente os seus efeitos.

A seleção seguiu uma lógica intencional, orientada por critérios definidos previamente. No Grupo 1, o critério de inclusão foi o envolvimento direto na discussão ou na preparação da implementação da transparência salarial na organização, não tendo obrigatoriamente de ocupar um cargo específico. Não foi fixada qualquer dimensão mínima ou máxima de organização, tendo-se procurado abranger diferentes setores, entre os quais: indústria agroalimentar, automóvel, tecnologias de informação, ambiental, construção civil e serviços, este último está integrado no setor empresarial do Estado. Quanto à dimensão, três das seis organizações empregam 250 ou mais trabalhadores, duas situam-se entre 100 e 249 e uma tem menos de 100. Cinco ficam, assim, abrangidas pelas obrigações de reporte previstas na Diretiva, ainda que em prazos diferentes, e a sexta só o seria caso o limiar de 50 trabalhadores previsto no projeto nacional venha a confirmar-se.

O Grupo 2 foi pensado de modo a reunir profissionais de consultoria em recursos humanos com atuação em áreas variadas: recrutamento especializado, trabalho temporário, consultoria, desenho de soluções de *outsourcing* e gestão administrativa. A justificação decorre do objeto do estudo: os participantes acompanham várias organizações no seu funcionamento corrente e observam de perto como o tema é recebido. O contributo deste grupo

incide, então, na observação de práticas organizacionais e de reações a processos de mudança, e não em experiência direta na definição da política salarial. Por fim, o Grupo 3 integra uma advogada e uma consultora, ambas com trabalho realizado na área da igualdade remuneratória e da transparência salarial.

Os participantes foram contactados por três vias: através do LinkedIn, contactos profissionais estabelecidos durante um estágio extracurricular, e rede pessoal de contactos. Os cinco consultores do Grupo 2 exercem funções em empresas distintas pertencentes ao mesmo grupo internacional de consultoria em recursos humanos, onde foi realizado um estágio extracurricular. Esta circunstância facilitou o acesso, mas restringe a diversidade do grupo: ainda que as empresas sejam autónomas e as carteiras de clientes distintas, os participantes partilham enquadramento institucional, formação interna e práticas metodológicas. A perspetiva trazida pelo Grupo 2 deve, por isso, ser lida como a de quem partilha um mesmo enquadramento organizacional, e não como a do setor de consultoria em geral.

Por sua vez, os três trabalhadores constituem o Grupo 4 e cada participante deste grupo exerce funções numa organização diferente, todas representadas no Grupo 1, o que possibilita ter a perspetiva de quem conduz a transparência salarial e de quem a recebe. O contacto foi estabelecido através de profissionais de recrutamento externos a essas organizações, sem qualquer intervenção das empresas, que não tiveram conhecimento da participação dos seus trabalhadores nem influência na seleção.

Merece destaque o caso de uma participante do primeiro grupo, que manifestou hesitação quanto à relevância do seu contributo, por estar na organização há nove meses e por considerar que, embora o tema já existisse nas organizações onde trabalhou antes, só ganhou dimensão interna com a aproximação da Diretiva. A entrevista foi mantida, desde logo porque o critério de inclusão era o envolvimento no processo e não a antiguidade. A hesitação constitui, além disso, uma evidência em si: o tema existia nas organizações, mas só passou a ser tratado quando a obrigação legal se aproximou. Nem todos os participantes responderam com a mesma profundidade, o que dependeu do contacto prévio que já tinham com o tema. Essa diferença foi mantida na análise por constituir ela própria um indicador da forma desigual com que a questão chegou às organizações.

Tabela 1 - *Caracterização dos participantes*

Grupo	Código	Sexo	Função	Setor
G1	RH1	Feminino	Direção de recursos humanos	Indústria Agroalimentar
G1	RH2	Feminino	Coordenação de recursos humanos	Automóvel
G1	RH3	Feminino	Direção de recursos humanos	Ambiental
G1	RH4	Masculino	Direção de recursos humanos	Serviços

G1	RH5	Feminino	Gestão de recursos humanos	Tecnologias de Informação
G1	RH6	Feminino	Direção de recursos humanos	Construção Civil
G2	C1	Feminino	Responsável de consultoria (*on-site*)	-
G2	C2	Feminino	Responsável de gestão administrativa	-
G2	C3	Feminino	Recrutamento de trabalho temporário	-
G2	C4	Feminino	Recrutamento especializado	-
G2	C5	Masculino	Desenho de soluções de *outsourcing*	-
G3	E1	Feminino	Consultoria especializada	-
G3	E2	Feminino	Advocacia (sociedade de advogados)	-
G4	T1	Feminino	Função administrativa	-
G4	T2	Masculino	Função de produção	-
G4	T3	Masculino	Função comercial	-

Nota. Elaboração própria

3.4. Recolha de dados

Foram desenvolvidos quatro guiões: um para cada grupo. Os três primeiros partilham uma estrutura comum, com perguntas adaptadas a cada perfil que asseguram comparabilidade entre grupos; as perguntas específicas adaptam os termos à posição de cada participante e, dentro de cada grupo, ao contexto de cada organização. Ainda assim, em todas as entrevistas foram mantidas as dimensões em análise.

Os guiões de entrevista utilizados encontram-se disponíveis no Anexo 1, e organizam-se em quatro blocos. O bloco A aborda o percurso profissional e o contexto da atual posição, o bloco B explora o posicionamento face à transparência salarial, tanto do participante como das organizações que conhece ou em que está integrado. O bloco C, que constitui o foco da entrevista, incide sobre as dificuldades de implementação e subdivide-se em secções que correspondem aos planos identificados no capítulo 2: o processo em curso na organização, cultura organizacional e resistências internas, contratação coletiva e nível hierárquico, custos e efeitos sobre a remuneração, e enquadramento regulatório. Por fim, o bloco D encerra com as condições consideradas necessárias a uma implementação bem-sucedida e com uma pergunta aberta sobre eventuais temas não abordados.

A articulação entre os sub-blocos do bloco C e as secções da revisão da literatura é intencional e reflete-se também na fase da análise. Assim, as categorias de partida da codificação alinham-se com esses planos, cruzando as três dimensões da transparência salarial e as quatro dimensões da justiça organizacional.

As entrevistas foram todas individuais e realizadas por videochamada, opção determinada pela dispersão geográfica dos participantes e pela sua disponibilidade. As entrevistas duraram entre 27 e 84 minutos, com uma duração média de aproximadamente 45 minutos.

O primeiro contacto foi estabelecido por correio eletrónico, com apresentação do estudo, do seu enquadramento académico e do tema das entrevistas. Em alguns casos, a abordagem inicial partiu de um contacto terceiro, sendo feito posteriormente o seguimento do contacto, nos mesmos termos. O guião foi enviado previamente a todos os participantes; alguns indicaram, no início da entrevista, não o ter consultado, pelo que o grau de preparação prévia variou entre entrevistas. Estas foram gravadas e transcritas automaticamente através da plataforma Bluedot. As transcrições foram integralmente revistas por comparação com as gravações, corrigindo erros de reconhecimento e completando passagens omissas. Na revisão procedeu-se igualmente à anonimização, substituindo nomes de pessoas e de organizações por códigos.

3.5. Considerações éticas e tratamento de dados

Foi garantido a todos os participantes o anonimato individual, assim como das organizações a que pertencem ou representam. Na apresentação dos resultados, os participantes são representados por códigos e as organizações descritas apenas por setor, de modo a impedir a sua identificação. Este cuidado também é mantido no Grupo 4, cuja identificação poderia decorrer da associação à organização correspondente do Grupo 1, uma vez que não há setores repetidos; por esse motivo, o setor destes participantes não é indicado. A participação foi voluntária, tendo sido esclarecido que os participantes poderiam recusar responder a qualquer questão ou interromper a entrevista a qualquer momento.

No início de cada entrevista foi solicitada autorização para gravação, sendo explicado que seria apenas para fins de transcrição e posterior análise, e que a transcrição seria efetuada através de uma aplicação de transcrição automática. A aplicação utilizada declara automaticamente a sua presença no início de cada sessão, pelo que os participantes foram informados por dois meios. O consentimento foi dado oralmente e ficou registado na própria gravação, tendo sido comunicados o objetivo do estudo, o seu enquadramento académico e a garantia de anonimato. O tratamento e o armazenamento dos ficheiros ocorreram em servidores da aplicação, o que implica que os dados foram processados por uma entidade terceira. Esta circunstância foi comunicada aos participantes. O acesso está restrito à conta da autora e as gravações serão eliminadas até seis meses após a defesa da dissertação. As transcrições, por sua vez, serão conservadas.

3.6. Procedimento de análise

O *corpus* é composto pelas dezasseis transcrições revistas. A análise segue o procedimento da análise de conteúdo categorial, que funciona por divisão do texto em unidades e por reagrupamento dessas unidades em categorias (Bardin, 2002). Bardin organiza o procedimento em três fases: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. A pré-análise diz respeito à constituição do *corpus* e à preparação do material, descritas em 3.4, e à definição prévia das operações de recorte, de categorização e de codificação, que Bardin (2002) situa nesta fase. Na codificação, a unidade de registo escolhida foi o tema, ou seja, cada passagem corresponde a uma ideia sobre as dificuldades de implementação, independentemente da sua extensão. Para interpretar cada passagem, considerou-se a resposta completa em que surge, por ser a dimensão que permite compreender a significação exata da unidade recortada (Bardin, 2002).

A categorização é híbrida. Bardin (2002) distingue dois processos contrários: ou o sistema de categorias é fornecido à partida e os elementos distribuem-se por ele à medida que aparecem, ou o sistema não é fornecido e resulta da classificação progressiva dos próprios elementos. A análise deste estudo combina os dois. As categorias *a priori* correspondem aos cinco blocos temáticos que estruturam o bloco C do guião dirigido aos profissionais de recursos humanos, aos quais se acrescenta uma categoria que reúne as condições de implementação abordadas no bloco D desse mesmo guião. O quadro analítico do capítulo 2 entra na codificação por outra via: cada passagem recebe a dimensão da transparência salarial que está em causa — processo, resultados ou comunicação (Arnold & Fulmer, 2018) — e a dimensão da justiça organizacional que convoca — procedimental, distributiva, informacional ou interpessoal (Colquitt, 2001). Uma passagem pode receber mais do que uma dimensão em cada eixo, e as passagens de natureza regulatória podem não convocar nenhuma dimensão de justiça.

Hsieh e Shannon (2005) descrevem este procedimento, em que as categorias iniciais derivam da teoria e o material que nelas não encaixa recebe um código novo. As categorias prévias orientam a codificação, mas não a limitam: as passagens que traziam dificuldades não previstas receberam códigos indutivos (Fereday & Muir-Cochrane, 2006). Destes, dois deram origem a uma categoria nova, referente à fundamentação e explicação das decisões salariais, e dois foram integrados em categorias já existentes.

Por sua vez, a codificação é feita manualmente e registada num livro de Excel. A folha principal contém uma linha por unidade de registo, num total de 577. Cada linha identifica o participante e o grupo, a categoria e a subcategoria atribuídas, a passagem transcrita, a resposta completa em que ocorre, a dimensão da transparência salarial e a dimensão da justiça organizacional que a passagem ativa. Uma segunda folha cruza as vinte e nove subcategorias com os dezasseis participantes, agrupados em G1, G2, G3 e G4, e assinala aquelas em que cada participante produziu pelo menos uma passagem. Fereday e Muir-Cochrane (2006) organizam do mesmo modo os códigos pelos vários conjuntos de dados, o que possibilita a leitura de cada categoria na horizontal e ver onde os grupos convergem e onde divergem. É esta leitura que responde à quarta questão específica, sobre as diferenças consoante a posição de quem observa. A enumeração baseia-se na presença e não na frequência. Bardin (2002) salienta que a análise qualitativa preserva os indicadores de maneira não frequencial. Destaca também que o acontecimento, o acidente e a raridade possuem por vezes um sentido muito forte que não deve ser abafado. Assim, uma dificuldade referida por um único participante entra na análise nas mesmas condições das que se repetem.

A avaliação da qualidade desta investigação não se afere por critérios transpostos da investigação quantitativa, mas pela transparência e documentação detalhada do processo, e da adequação do método ao objeto e à questão de investigação (Flick, 2014). Esta lógica vai ao encontro do conceito de *dependability* proposto por Lincoln e Guba (1985), que substitui a noção de fiabilidade pela possibilidade de auditar o percurso seguido. Dos seis tipos de materiais associados a essa auditoria (Lincoln & Guba, 1985), reuniram-se quatro: os dados em bruto (gravações e transcrições integralmente revistas); os produtos de redução e análise (as 577 unidades de registo e a grelha, nos Anexos 2 e 3); os produtos de reconstrução e síntese (as categorias e a leitura do capítulo 4); e a informação sobre o desenvolvimento dos instrumentos (os guiões, no Anexo 1, e a descrição da sua construção em 3.4). Não foram constituídas notas de processo nem diário de investigação, pelo que o percurso de decisão está documentado apenas pelas regras de delimitação registadas na grelha.

A estrutura de categorias é a que esta secção descreve. A codificação é realizada pela autora, sem codificação paralela nem discussão da grelha com terceiros. De igual modo, não se procedeu à validação das interpretações junto dos participantes, nem se realizou uma segunda ronda de entrevistas. Salvaguarda-se, contudo, que as passagens que divergem das categorias ou do que afirmam os restantes participantes são integradas na matriz e analisadas, não descartadas.

4. Apresentação e discussão de resultados

Este capítulo apresenta e discute os resultados da análise. Os resultados são apresentados pelas sete categorias da grelha de codificação e, dentro de cada uma, confrontam-se as posições dos quatro grupos de participantes. As dimensões da transparência salarial e da justiça organizacional definidas no capítulo 2 funcionam como instrumento de interpretação do material, e não como critério para o organizar. A comparação entre os quatro grupos faz-se dentro de cada categoria. A resposta global à quarta questão específica é retomada nas conclusões.

4.1. Organização e leitura do material

A análise que se segue incide sobre 577 unidades de registo, extraídas das dezasseis entrevistas e distribuídas pelas categorias definidas no capítulo 3. Cada unidade foi classificada em duas dimensões: a da transparência salarial em que a dificuldade se manifesta e a dimensão da justiça organizacional que essa dificuldade convoca.

Os participantes são identificados pelo código atribuído na Tabela 1: RH1 a RH6 no primeiro grupo, C1 a C5 no segundo, E1 e E2 no terceiro, T1 a T3 no quarto. Sempre que necessário, a leitura irá ser feita indicando o grupo em vez do participante. O critério de relevância é a presença e não a frequência, isto é, o que conta é que uma dificuldade tenha sido nomeada, e não o número de vezes que o foi. Uma dificuldade nomeada por um único participante pode ser mais informativa do que outra repetida por muitos, sobretudo quando esse participante ocupa uma posição diferente dos demais entrevistados.

Duas assimetrias devem ficar registadas desde já, porque condicionam o que se pode concluir. Os trabalhadores quase não se pronunciam sobre custos e efeitos: um único participante do quarto grupo aborda a matéria. A explicação está na posição que ocupam, uma vez que suportam os efeitos da decisão salarial e não participam no cálculo que a precede. A ausência é, ela própria, um dado. O contexto do setor empresarial do Estado, por sua vez, é representado por um único participante, e as dificuldades específicas que aponta são tratadas como caso único.

4.2. Processo em curso nas organizações

Nenhuma das organizações estudadas começou pela divulgação. Todas começaram por construir o que a divulgação exigiria: descrição de funções, organogramas, avaliação de funções, bandas salariais. Por isso, a dificuldade inicial da transparência salarial encontra-se antes da divulgação. O ponto de partida é, na maioria dos casos, a ausência de sistema. E1 descreve organizações que fazem "*pagamento ad hoc*" e que não têm "*nenhuma base que permita justificar porque é que aquele tem este salário e aquele tem outro*". A observação é confirmada dentro das próprias organizações. RH3 descreve duas práticas correntes. A primeira é a de ajustar o salário à pessoa e não à função que ocupa, de que dá como exemplo a cobertura de uma proposta externa para travar uma saída, feita mesmo quando há outras pessoas no mesmo cargo. A segunda é a ausência de outro critério que não o financeiro: parte-se de um valor médio de referência para a função e, na prática, os salários efetivos dispersam-se em torno dele. Na organização de RH1, o antigo organograma colocava departamentos e funções ao mesmo nível, o que não correspondia à estrutura real da empresa e teve de ser refeito como primeiro passo.

O trabalho que as organizações descrevem é, então, trabalho de reorganização interna. E é aí que a resistência aparece primeiro. RH1 identifica a validação dos organogramas como "*o passo mais difícil, porque mudou muita coisa*", e diz que essa mudança ainda se faz sentir na fase de descrição de funções. A dificuldade não está em revelar salários, mas em nomear o que cada pessoa faz. O segundo obstáculo é a definição de critérios. E2 assinala que o conceito de trabalho de valor igual continua a ser pouco claro para as organizações: identificar dois trabalhadores com trabalho igual é imediato, já atribuir valor igual a trabalhos diferentes não. A dificuldade surge nos dois primeiros grupos embora formulada de maneira diferente. Não se discute o conceito, descreve-se a sua consequência: as organizações reconhecem que decidem salários por critérios que nunca chegaram a formalizar.

A exceção está nas organizações que construíram a estrutura de raiz. Na organização de RH5 estão definidos níveis e bandas com mínimo e máximo para todas as funções, incluindo a gestão. A área de recursos humanos do grupo foi construída de raiz em 2025, já com o tema em vista, pelo que não houve nada a corrigir.

O recrutamento é o passo mais avançado em quase todos os casos, e o único que várias organizações já aplicaram ou tencionam aplicar. É também o que gera a objeção mais concreta. RH4 aceita a obrigação de publicar intervalos, mas questiona qual deles publicar:

"*que banda é que eu vou pôr? Eu vou pôr uma banda do género de 1500 a 5000 euros. Isto é uma aberração.*" O argumento tem consequência analítica, porque um intervalo largo cumpre a norma e não transmite informação, o que transforma uma medida de transparência de resultados num ato meramente formal.

O que continua por decidir é a divulgação interna. RH3 declara que a comunicação junto dos colaboradores "*não é um tema que já esteja fechado*", nem a resposta a um eventual pedido de informação. RH5 admite a hipótese de a organização decidir não avançar. A ordem é a mesma em todos os casos, e o passo deixado para o fim é o que envolve a divulgação aos trabalhadores.

Nas organizações que prestam serviços a clientes, a preparação depende de uma decisão que não é sua. C3 tem de convencer o cliente a fornecer um intervalo salarial antes de publicar o anúncio, e descreve essa tarefa como difícil. C2 refere que um cliente exigiu a remoção da cláusula de transparência do contrato de utilização, por não se considerar preparado, e que a consultora recusou. A obrigação recai sobre quem publica o anúncio e assina o contrato, mas a informação e a decisão sobre o valor pertencem ao cliente. Brandl et al. (2025) observam que a margem de decisão sobre a divulgação salarial deixou de pertencer exclusivamente às organizações e as entrevistas acrescentam que, na contratação intermediada, essa decisão está dividida por duas organizações e nenhuma a controla sozinha.

No quadro analítico do capítulo 2, as dificuldades descritas nesta secção situam-se quase inteiramente na dimensão do processo e mobilizam sobretudo a justiça procedimental. A transparência de resultados aparece apenas no recrutamento, e como intenção. Nenhuma organização do estudo tinha decidido, à data das entrevistas, divulgar internamente níveis salariais. Onde essa informação já é conhecida, como nas organizações abrangidas por instrumento de contratação coletiva, ela resulta do regime de fixação e não de uma opção de gestão.

A ordem por que as organizações avançam — estrutura, recrutamento, divulgação — coincide com a que Heisler (2021) recomenda: começar pela dimensão do processo, passar aos níveis salariais por função e deixar a divulgação para a última etapa. Nenhuma organização, porém, segue uma estratégia de faseamento para justificar a ordem por que avança. Começam pela estrutura porque sem ela não há o que divulgar. O que na literatura é uma recomendação surge aqui como necessidade. E a ausência de divulgação por iniciativa da organização não é exclusiva desta amostra: Tenhiälä et al. (2024) observam que nenhuma das vinte organizações do seu estudo praticava transparência distributiva.

4.3. Cultura organizacional e resistências internas

A norma de confidencialidade existe em todas as organizações estudadas e, com uma única exceção, não está escrita. C1 afirma nunca ter visto um contrato de trabalho que proibisse os trabalhadores de falar das suas condições salariais. RH4 e RH1 mencionam cláusulas gerais de confidencialidade sobre projetos, produtos e dados, sem referência ao salário.

A norma não é, contudo, eficaz. T2 relata que, no dia seguinte a haver aumentos, quase toda a gente sabe quem recebeu o quê. RH1 confirma-o da perspetiva de quem gere: na produção comparam-se recibos ao fim do mês, e a única forma de o impedir seria "*andar atrás deles*". RH6 acrescenta o motivo, ao observar que os trabalhadores falam entre si porque lutam pela equidade interna e querem situar-se face ao mercado. A informação circula, o que não circula é a explicação.

RH3 estabelece a ligação decisiva. Os salários são tabu, diz, "*talvez porque não existem todos estes pressupostos por detrás da definição que depois também tornam as decisões de gestão frágeis e questionáveis*". A partir do que RH3 descreve, o sigilo não protege apenas a privacidade do trabalhador, protege a ausência de critérios de quem decide.

A observação desloca o argumento de Colella et al. (2007) que descrevem o sigilo como um conjunto de regras informais e de sanções que desincentivam a conversa sobre salários, e situam os seus custos nas perceções dos trabalhadores, partindo do princípio de que a organização procura equidade. A análise das entrevistas aponta, porém, para um segundo beneficiário da norma: na ausência de critérios formalizados, o sigilo protege também quem decide de ter de justificar o que decidiu.

A organização de RH5 foge à regra. Tem uma cláusula contratual de confidencialidade de âmbito geral, que abrange a informação salarial, e a participante considera que essa cláusula a coloca em conformidade. O artigo 7.º, n.º 5, da Diretiva (UE) 2023/970 obriga os Estados-Membros a proibir as cláusulas contratuais que impeçam os trabalhadores de divulgar informações sobre a sua remuneração. A cláusula não parece ter sido desenhada para esse fim, mas produz o resultado que a norma virá a proibir.

Quanto à resistência, ela aparece onde não seria de esperar. E1 declara não a encontrar face à lei, mas sim na descrição de funções, quando "*as pessoas começam a defender cada uma a sua função no sentido dela ser mais valorizada*". A resistência não está em divulgar salários, mas em ver o próprio trabalho ser classificado.

Por sua vez, as chefias intermédias são o ponto crítico. C5 descreve como recorrente, nas organizações-cliente que acompanha, o supervisor que atribui um aumento de cem euros a um operador porque "*tu portas-te bem, és direitinho*", e cinquenta a outro. E acrescenta que "*se calhar ele até tem as razões, mas isso não está justificado, não está nos parâmetros todos da avaliação*". RH6 observa que a chefia "*fica muito zangada porque perde essa autonomia*". Bamberger e Alterman (2024) identificam a resistência das chefias à perda de autonomia na decisão salarial como um dos obstáculos principais, e os resultados deste estudo dão-lhe forma concreta. É a resistência mais clara de todo o *corpus*, e é também a que menos aparece nos planos de implementação descritos pelas organizações.

4.4. Contratação coletiva e nível hierárquico

O regime de fixação do salário-base varia entre as organizações analisadas e determina a dificuldade antes de qualquer decisão interna. RH2 aplica o contrato coletivo do setor automóvel; RH4 rege-se por três acordos coletivos assinados com estruturas sindicais diferentes; RH1 tem contrato coletivo caducado há anos e negoceia caso a caso, com o salário mínimo a servir de referência para os operadores; RH3 não tem contratação coletiva e decide internamente.

RH3 evidencia o impacto positivo da contratação coletiva, sublinhando que facilita muito o processo, porque há uma tabela e todos sabem o que ganham. Ressalva, porém, que já trabalhou em empresas que tinham contrato coletivo e não o conseguiam aplicar às equipas de estrutura. A fixação por convenção coletiva resolve a base e deixa o topo por resolver. E2 confirma-o pelo caso extremo, ao assinalar que no setor público está tudo fixado e conhecido, e que existe aí uma transparência de outra natureza. RH5 encontra o mesmo efeito na Áustria, onde o grupo a que pertence opera sob um regime com revisões salariais obrigatórias, e acrescenta que aí o tema é pacífico e em Portugal não.

O setor empresarial do Estado apresenta um constrangimento próprio, descrito por um único participante. RH4 explica que os decretos-lei de execução orçamental, publicados anualmente, determinam que quem sai da empresa só pode ser substituído até ao valor que auferia. A organização pode reconhecer que um salário está desajustado e não dispor de meio para o corrigir, porque a decisão não lhe pertence. Sendo um caso único, não se generaliza. Vale a pena ficar o registo porque nenhum outro contexto do estudo apresenta uma restrição desta natureza.

Relativamente ao nível hierárquico, os resultados são quase unânimes. C2 considera que "*é mais fácil tu definires os salários de um operador de produção, de um administrativo e afins, e partilhares isso abertamente, do que as grandes empresas e os grandes gestores de topo quererem partilhar quanto é que ganham*". E2 explica a razão técnica, ao assinalar que os cargos superiores estão associados "*a estes complementos que não são exatamente a retribuição base, portanto acaba por ser mais fácil ser menos transparente*". C1 acrescenta que "*quanto mais vais subir na hierarquia, também mais importante é a tua capacidade de negociação*", e conclui que por esse mesmo motivo interessa a quem está no topo saber quanto ganham os seus pares.

O caso de RH5 contraria esta leitura, uma vez que na sua organização essa diferença entre níveis não se verifica. As bandas cobrem todos os cargos, incluindo a gestão, e a participante afirma que "*nós até temos isso transparente, porque nós temos níveis*". A própria reconhece, contudo, que pertence ao órgão de administração e que por isso pode não sentir aquilo que os restantes participantes descrevem.

De acordo com Arnold et al. (2024) o grau de transparência de uma organização é influenciado pelo contexto nacional onde esta opera. RH5 permite observar esse efeito dentro de uma só empresa. Descreve o regime austríaco como equivalente a "*um instrumento de regulamentação coletiva, que também existe em Portugal*", com revisões salariais obrigatórias, e conclui que "*lá isso é até um tema tranquilo... aqui é que pode ser mais tricky*".

4.5. Custos e efeitos sobre a remuneração

O receio financeiro predominante não é o custo do processo, mas o custo da correção. E1 afirma que o medo das organizações que acompanha passa por "*não terem capacidade financeira para de repente nivelar os salários todos em conformidade*". RH1 espera que a resistência venha da correção dos salários porque a história de cada empresa deixou "*salários muito diferentes para a mesma função*". E acrescenta que corrigir quer dizer subir "*os salários das pessoas que de facto estão a perder dinheiro face àquilo que as outras colegas desempenham na mesma função*".

O Grupo 2 divide-se quanto à dimensão desse custo. C2 sustenta que uma correção imediata faria colapsar organizações de qualquer dimensão. C1 discorda em parte, ao lembrar que nenhuma empresa será obrigada a corrigir de imediato todas as suas diferenças, e trata o encargo como investimento, posição partilhada por C3 e C4.

E2 introduz o cálculo que provavelmente decidirá a questão na prática: os empregadores tenderão a comparar o risco de sanção com o custo da regularização. Esse custo cresce com o número de trabalhadores abrangidos e com os anos durante os quais a diferença se

manteve, porque a correção "*pode inclusivamente ter efeitos retroativos*". RH6 é a única participante que quantifica, ao observar que uma diferença de duzentos euros, multiplicada por catorze meses e acrescida da contribuição para a segurança social, tem impacto real. Três organizações afirmam não prever custo. Em todas, a razão é a mesma: a estrutura foi alinhada antes. O custo aparece assim como função do desalinhamento acumulado e não da medida em si.

No que diz respeito à margem de negociação, os participantes olham para a mesma mudança de lados opostos. RH2 considera que a clarificação das bandas vai retirá-la à empresa, "*porque fica muito claro o que é esperado para cada função*". RH4 duvida de que estes mecanismos sirvam ao objetivo, precisamente por retirarem "*o espaço de manobra*" de que precisa para contratar num mercado de mão de obra escassa. RH3 descreve o mesmo movimento do lado do trabalhador, que "*passa a saber mais facilmente o que é que lá fora estão a pagar*", e C1 chama-lhe ganho de poder psicológico, por dar às pessoas algo concreto a que se agarrar quando trazem o tema para cima da mesa. O quarto grupo quase não intervém nesta categoria. A única contribuição é a de T3, que aponta o que "*irrita*" nos colegas: "*quando entra alguém novo e vem ganhar mais do que pessoas que já estão lá há anos*". É o mesmo fenómeno que as organizações descrevem como compressão salarial, dito por quem o sofre.

Bennedsen et al. (2023) convergem com estes resultados num ponto e afastam-se noutro, concluindo que, embora os custos administrativos diretos das reformas de transparência sejam reduzidos, o principal obstáculo está nas consequências sobre a dinâmica salarial interna, a produtividade e o clima organizacional. É o que os participantes dos três primeiros grupos dizem: nenhum aponta o reporte como o seu maior receio e quase todos apontam a correção. Quanto ao efeito sobre os salários, a literatura é mais categórica. Cullen (2024) documenta que a redução das disparidades veio acompanhada de uma descida dos salários médios, e Bennedsen et al. (2022) mostram que, na Dinamarca, o *gap* salarial entre homens e mulheres diminuiu por travagem dos salários masculinos e não por subida dos femininos. Ou seja, os estudos confirmam o receio de RH4 e não confirmam a expectativa de RH3 e de C1, de que o trabalhador saia a ganhar.

4.6. Enquadramento regulatório

A ausência de transposição é referida em todas as entrevistas e é o facto regulatório determinante. Portugal não transpôs a Diretiva no prazo fixado, e as consequências práticas dessa falha são nomeadas pelas duas especialistas do Grupo 3. E1 observa que o Estado se atrasou, que a lei não se aplica ao que aconteceu antes de entrar em vigor e que não é possível

autuar uma empresa por incumprimento de um regime ainda não transposto. E2 confirma o e acrescenta que as implicações recaem sobre o Estado. O projeto de proposta de lei que transpõe parcialmente a Diretiva foi publicado a 5 de agosto de 2026 e é referido por vários profissionais de recursos humanos, que o leem sobretudo como confirmação do que já esperavam: RH1 e RH2 afirmam que não altera o trabalho em curso e RH3 aguarda o texto final sem ter modificado o plano.

O efeito nas organizações é de suspensão. RH4 menciona que ia avançar com a publicação de valores nos anúncios e suspendeu quando o projeto de lei indicou que essa publicação poderia não vir a ser exigida. C3 caracteriza o cenário como heterogéneo, com empresas muito adiantadas e outras à espera do que vier.

E2 acrescenta o dado mais importante desta secção, ao lembrar que a Lei n.º 60/2018 já contém parte do regime que resulta da Diretiva, razão pela qual há quem defenda que Portugal a tinha parcialmente transposto. E1 vai mais longe e argumenta que muitas empresas não cumprem obrigações que essa lei já impunha. A questão deixa de ser a de um regime futuro e passa a ser a de um regime em vigor que não está a ser cumprido. O conhecimento do regime varia muito entre os grupos. Os especialistas conhecem a diretiva em detalhe, os profissionais de recursos humanos sabem quais são as obrigações principais e uma das consultoras admite não ter conhecimento suficiente para responder. Os trabalhadores ouviram falar do tema em redes sociais e notícias e pouco sabem acerca do diploma

Participantes dos três primeiros grupos levantam, independentemente, a mesma dúvida jurídica. C5, C1 e RH6 questionam-se sobre a articulação entre a obrigação de divulgar e a proteção de dados pessoais. RH6 põe a questão de forma direta: "*Então vamos pôr a claro. É o primeiro impacto. E o RGPD não colide com isso?*" A dúvida é recorrente e fica sem resposta em todas as entrevistas.

A comparação com o caso austríaco permite perceber porque é que a Diretiva foi construída como foi. Gulyas et al. (2023) não registam efeito da lei austríaca sobre o *gap* salarial de género, e a explicação está no modo como a lei foi feita: o relatório é obrigatório, a atuação sobre as desigualdades identificadas não é, e a informação é interna e não pública, o que deixa ao trabalhador o encargo de renegociar com poder negocial que muitos não têm. A Diretiva vem corrigir os dois pontos. O que trava as organizações não é a Diretiva em si, mas o facto de o Estado ainda não a ter transposto.

4.7. Fundamentação e explicação das decisões salariais

Esta categoria não estava prevista no quadro analítico inicial e resultou da análise do material. São duas dificuldades próximas: a ausência de fundamentação registada das decisões salariais e a capacidade das chefias para as explicar. Está presente em onze dos dezasseis participantes e nos quatro grupos.

Os relatos dos três trabalhadores coincidem, apesar de estarem inseridos em contextos diferentes. T1 resume-o: "*Ninguém me explicou formalmente como é que os salários são definidos. Vais ouvindo coisas, sabes que alguém foi aumentado, que outra pessoa ganha mais.*" T2 e T3 descrevem o mesmo percurso de aprendizagem informal. Nenhum recebeu explicação e os três deduziram critérios a partir de conversas e através de observação.

Do lado das organizações, E2 explica o porquê: "*muitas das vezes as empresas até têm justificações para remunerar de forma diferente os trabalhadores. O problema é que não têm essas justificações vertidas em nenhum documento.*" A justificação existe na cabeça de quem decidiu e desaparece com ela. RH5 relata um caso em que duas trabalhadoras com a mesma função descobriram a diferença entre si. O critério existia, era a experiência na função, mas nunca tinha sido enunciado.

É RH6 que descreve melhor a dificuldade. O problema não é construir a tabela nem distribuir as pessoas pelos níveis, mas "*cimentar isso tudo*", ou seja, dispor de material que sustente cada posicionamento perante quem o venha questionar. Esta dificuldade cabe na pergunta que ela própria faz: "*E o que é que cimenta esses critérios? Essa é a nossa maior dificuldade.*"

A segunda vertente incide sobre as chefias diretas. Para C1, "*o pior que pode acontecer é o trabalhador perguntar à sua chefia e a chefia gaguejar*". C5 relata o caso de um departamento de recursos humanos que já tinha tido formação sobre a matéria e ainda assim questionava: "*como é que eu vou explicar isto à direção? Como é que eu vou explicar isto aos supervisores que fazem a avaliação diária?*" Os trabalhadores confirmam a dúvida, ao admitirem que a chefia saberia explicar as horas extra ou os turnos, mas não como o salário-base é definido.

Estas dificuldades ligam-se diretamente à justiça informacional, que Colquitt (2001) define pela qualidade da informação prestada. O que falta não é informação sobre valores, mas explicação sobre o critério que os determina. Nos termos de Arnold e Fulmer (2018) é na transparência de comunicação que esta dificuldade se situa. Essa dimensão opera em simultâneo sobre a justiça informacional e a interpessoal: quando a chefia direta não sabe explicar, não falha só a informação, falha também a relação com quem a devia receber.

4.8. Estratégias de mitigação e condições de implementação

A condição mais referida é o envolvimento da gestão de topo, apontada por RH1, RH2, C1 e RH6. C1 diz que se "*o conjunto de pessoas que mandam dentro da empresa, não perceberem o que é que é isto da diretiva da transparência salarial... não há milagre*". RH6 confirma-o pelo contrário: sem esse apoio, nada acontece. RH1 acrescenta uma condição que mais nenhum participante refere, a de que as chefias dos outros departamentos estejam alinhadas com os recursos humanos, porque não faz sentido implementar isto e os pares fazerem o oposto.

A segunda condição é dividir a implementação por fases. E1 defende "*um plano de implementação, com etapas, mas consolidadas, fortes, sólidas, que é para poder passar para a fase a seguir, porque senão montam um baralho de cartas em castelo. Se as de baixo não estiverem bem seguras, as outras caem todas*". C2 estima um plano de um a dois anos para equilibrar as diferenças existentes. RH5 propõe uma sequência explícita, com a estrutura primeiro e as pessoas depois, admitindo a ordem inversa quando a primeira não é possível.

A terceira condição é a preparação das chefias intermédias, e é a que mais se aproxima do problema descrito em 4.3. RH6 propõe começar por elas, por serem "*a nossa maior barreira*" e por perderem "*aquele poder negocial direto com a pessoa*" — o de quem estava habituado a "*ir pelo lado e dizer, pá, deixa estar, eu dou-te mais 50 euros e a coisa resolve-se*". Não basta que cumpram, é preciso "*fazer com que as chefias intermédias também se envolvam e que concordem com isso*", porque são elas que "*têm a capacidade de fazer com que tudo dê certo ou com que tudo dê errado*". Para C1 e E2, a formação tem de chegar a toda a gente. C5 descreve o caso de um cliente em que foi a própria consultora a deslocar-se à organização e a reunir com a direção e com todos os supervisores ao mesmo tempo.

RH5 aponta uma condição que nenhum outro participante coloca: ouvir os trabalhadores antes de decidir, se necessário através de questionário anónimo, e não tratar o tema apenas do ponto de vista da empresa. É a única vez, em todo o *corpus*, que dá aos trabalhadores um papel na decisão.

A empresa de consultoria a que os participantes do Grupo 2 pertencem é a única organização do estudo com uma medida deste tipo já implementada. Foi criado um ponto de contacto dedicado, exclusivo para questões de transparência salarial, dirigido aos trabalhadores colocados em clientes, com prazo de resposta definido e gerido por uma área distinta da de recursos humanos. C2 admite não saber se foram recebidos pedidos. A medida existe, portanto, antes de haver procura que a justifique, e antecipa a obrigação de resposta

que o regime virá a impor. Ao contrário da proposta de RH5, o canal não envolve os trabalhadores na decisão, mas cria a via por onde as suas perguntas passam a chegar.

A cautela com que todas as organizações tratam a divulgação interna ganha sentido à luz da irreversibilidade que Heisler (2021) destaca. Uma vez divulgada, a informação salarial não pode ser retirada, e cada passo é definitivo. RH3 diz que o tema não está fechado e RH5 admite que a organização pode não avançar. Nenhuma fala em irreversibilidade. Mas depois de divulgar não se pode recuar, e é provavelmente isso que as trava.

O último contributo vem do grupo que menos falou, e é talvez o mais consequente. T1 e T3 afirmam, cada um por si, que conhecer o mínimo e o máximo da função não chega. T3 acrescenta-o já no fim da entrevista: "*Também era importante perceber como é que chegas lá acima. Porque podem dizer-me que a minha função vai até X, mas se depois não sei o que tenho de fazer para chegar a X, fico um bocado na mesma.*" T1 pergunta o mesmo de outra maneira: "*O que tenho de fazer para ganhar mais? É tempo de casa? É avaliação? É assumir mais responsabilidades? É formação?*" E ainda refere que está na empresa há algum tempo, sempre na mesma posição, e continua sem saber. As organizações preparam-se para divulgar resultados. Os trabalhadores pedem transparência de processo. Para Arnold e Fulmer (2018) as duas partes referem-se a dimensões diferentes do mesmo conceito, e a distância entre elas resume a dificuldade central que este estudo identificou.

5. Conclusão

O presente capítulo retoma a questão central desta dissertação, respondendo às quatro questões específicas a partir do material analisado. Seguidamente, apresenta os contributos do estudo, expõe as suas limitações e sugere caminhos para investigação futura.

5.1. Resposta às questões de investigação

A questão central perguntava que dificuldades enfrentam as organizações portuguesas na implementação de práticas de transparência salarial. A resposta que os resultados sustentam é a seguinte: o que separa a obrigação da prática não é a resistência à transparência, mas a ausência da estrutura e da fundamentação que a transparência viria expor. Nenhuma das organizações estudadas rejeita a transparência em si, todas se confrontam, antes disso, com a necessidade de descrever funções, avaliar postos, definir bandas e formalizar critérios que sempre existiram apenas na prática. A dificuldade vem antes da divulgação e é sobre essa fase que incide quase todo o esforço descrito pelos participantes.

No que diz respeito à primeira questão específica, sobre as dimensões da transparência em que as dificuldades se manifestam, estas não se distribuem de igual forma pelas três. Estão concentradas na dimensão do processo, onde se situa o trabalho de estruturação interna e a definição de critérios de valor igual. Na dimensão dos resultados, a dificuldade é sobretudo antecipada: apenas no recrutamento há medidas já em curso, e nenhuma organização do estudo divulgava, à data das entrevistas, níveis salariais aos seus trabalhadores. É na dimensão da comunicação que a falha é mais evidente, e foi essa constatação que levou à abertura de uma categoria não prevista no quadro analítico inicial, referente à fundamentação e explicação das decisões salariais.

Relativamente à segunda questão, sobre o modo como o contexto institucional português as condiciona, essa influência faz-se sentir antes de qualquer decisão organizacional. O regime de fixação do salário-base difere entre as organizações analisadas, entre a aplicação de contrato coletivo, a caducidade desse contrato, a ausência de contratação coletiva e a aplicação de mais do que um acordo coletivo na mesma organização. Onde o salário-base é fixado por convenção coletiva, o tema é descrito como pacífico, mas essa pacificação abrange a base e deixa por resolver os quadros de estrutura. A incerteza regulatória produz um efeito de suspensão, e não de aceleração. Uma das organizações suspendeu medidas já preparadas quando o projeto de lei sugeriu que poderiam não vir a ser exigidas. Acresce que parte do

regime já está em vigor, através da Lei n.º 60/2018, pelo que o problema não é cumprir uma lei futura, mas uma que já existe.

Quanto à terceira questão, sobre as estratégias de mitigação adotadas ou consideradas, os participantes convergem em três pontos: o envolvimento da gestão de topo, o faseamento da implementação e a preparação das chefias intermédias. Apenas uma participante aponta uma quarta condição, a de ouvir os trabalhadores antes de tomar uma decisão. A raridade dessa formulação é, ela própria, um resultado.

Já na quarta questão, sobre as diferenças consoante a posição de quem observa, a dificuldade que se vê depende do lugar de onde se olha. Os profissionais de recursos humanos descrevem sobretudo o trabalho de infraestrutura interna. Os consultores acrescentam o que só se vê de fora, isto é, o padrão comum a várias organizações e a repartição de obrigações entre quem presta o serviço e quem o contrata. As especialistas leem o regime e as suas consequências. Os trabalhadores apontam aquilo que nenhum dos outros grupos aponta com a mesma precisão: a ausência de explicação. É aqui que se situa a divergência mais importante do estudo, ainda que assente num grupo de apenas três participantes: as organizações preparam-se para divulgar resultados, e os trabalhadores pedem que lhes seja explicado o processo. A convergência entre os três, inseridos em organizações e funções diferentes, e a coincidência com o que E2, C1 e C5 descrevem do lado de quem decide sustentam a leitura, mas é uma leitura que carece de confirmação junto de um grupo mais alargado.

5.2. Contributos

Este estudo oferece um retrato qualitativo das dificuldades de implementação da transparência salarial em organizações portuguesas num momento em que a transposição da Diretiva ainda não tinha ocorrido, e fá-lo cruzando quatro posições distintas sobre o mesmo objeto. A literatura empírica revista mede efeitos da transparência salarial onde ela já existe. Este estudo aborda o que vem antes: as condições que uma organização tem de reunir para que a transparência seja sequer possível.

Da análise resultaram dois contributos que o quadro analítico inicial não previa. O primeiro é a categoria da fundamentação e da explicação das decisões salariais, presente em onze dos dezasseis participantes e nos quatro grupos. Designa uma falha que não é de informação: os critérios existem, mas não estão escritos nem chegam a quem por eles é avaliado. A literatura trata a justificação das decisões salariais como condição de eficácia da transparência (Castilla, 2015), e não como dificuldade autónoma da sua implementação. O segundo

é a dificuldade das organizações que contratam para clientes, em que a obrigação de divulgar recai sobre quem publica o anúncio e assina o contrato, enquanto a informação e a decisão sobre o valor pertencem a quem contrata o serviço. É uma repartição que a literatura revista não descreve.

5.3. Limitações

Em primeiro lugar, a codificação foi realizada unicamente pela autora, sem codificação paralela nem discussão da grelha com terceiros, e as interpretações não foram validadas junto dos participantes. Procurou-se compensar esta limitação pela documentação do percurso, com registo das decisões de delimitação que a codificação obrigou a tomar.

Em segundo, a amostra apresenta três desequilíbrios que limitam o alcance das conclusões. Os cinco consultores pertencem ao mesmo grupo, o que reduz a diversidade de práticas observadas a partir de fora, e a autora realizou nesse grupo um estágio extracurricular, circunstância descrita no capítulo 3. O contexto do setor empresarial do Estado é representado por um único participante. E o grupo de trabalhadores conta apenas com três participantes, o que é pouco face ao peso que os seus contributos assumem na resposta à quarta questão.

Em terceiro, as chefias intermédias, identificadas por vários participantes como o ponto crítico da implementação, não foram entrevistadas. O que se afirma sobre elas resulta do que outros dizem a seu respeito. Por último, as entrevistas decorreram antes da transposição da Diretiva. As dificuldades descritas são as de um momento de preparação e não as de uma implementação em curso, e os resultados devem ser lidos à luz dessa data.

5.4. Investigação futura

A limitação temporal aponta a primeira direção a seguir. Repetir a observação junto das mesmas organizações depois de o regime entrar em vigor possibilitaria distinguir as dificuldades antecipadas das dificuldades reais, e verificar se a ordem de implementação que este estudo identificou — estrutura, recrutamento, divulgação adiada — se mantém.

A segunda linha resulta do que a análise assinala e não documenta. As chefias intermédias perdem margem de decisão e terão de explicar as diferenças salariais, mas a sua perspetiva não foi recolhida. Um estudo centrado neste grupo permitiria saber se reconhecem a resistência que lhes é atribuída e como a explicam.

A terceira decorre da conclusão com que termina o capítulo anterior. As organizações preparam transparência de resultados e os trabalhadores pedem transparência de processo. Estudar organizações que já divulguem níveis salariais permitiria verificar se essa distância se mantém depois da divulgação, ou se a exigência de explicar os critérios surge apenas quando os valores se tornam visíveis.

Referências Bibliográficas

Alterman, V., Bamberger, P. A., Wang, M., Koopmann, J., Belogolovsky, E., & Shi, J. (2021). Best not to know: Pay secrecy, employee voluntary turnover, and the conditioning effect of distributive justice. *Academy of Management Journal*, *64*(2), 482–508. https://doi.org/10.5465/amj.2019.0231

Arnold, A., & Fulmer, I. S. (2018). Pay transparency. Em S. J. Perkins (Ed.), *The Routledge Companion to Reward Management* (pp. 87–96). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315231709-11

Arnold, A., Sender, A., Fulmer, I. S., & Allen, D. (2024). Variable pay transparency in organizations: When are organizations more likely to open up about pay? *Compensation & Benefits Review*, *56*(1), 16–36. https://doi.org/10.1177/08863687231200802

Bamberger, P. A., & Alterman, V. (2024). Navigating the practical complexities of pay transparency: Implications for employers and public policy. *Compensation & Benefits Review*, *56*(1), 37–48. https://doi.org/10.1177/08863687231189590

Bardin, L. (2002). *Análise de conteúdo* (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trads.). Edições 70.

Bennedsen, M., Larsen, B., & Wei, J. (2023). Gender wage transparency and the gender pay gap: A survey. *Journal of Economic Surveys*, *37*(5), 1743–1777. https://doi.org/10.1111/joes.12545

Bennedsen, M., Simintzi, E., Tsoutsoura, M., & Wolfenzon, D. (2022). Do Firms Respond to Gender Pay Gap Transparency? *The Journal of Finance*, *77*(4), 2051–2091. https://doi.org/10.1111/jofi.13136

Brandl, J., Allen, D. G., Grund, C., & Sender, A. (2025). A new look at pay disclosure: Employee initiatives, multiple perspectives, and voids in legal rules. *German Journal of*

Human Resource Management, *39*(3), 179–197. https://doi.org/10.1177/23970022251346594

Brown, M., Nyberg, A. J., Weller, I., & Strizver, S. D. (2022). Pay information disclosure: Review and recommendations for research spanning the pay secrecy–pay transparency continuum. *Journal of Management*, *48*(6), 1661–1694. https://doi.org/10.1177/01492063221079249

Castilla, E. J. (2015). Accounting for the Gap: A Firm Study Manipulating Organizational Accountability and Transparency in Pay Decisions. *Organization Science*, *26*(2), 311–333. https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0950

Colella, A., Paetzold, R. L., Zardkoohi, A., & Wesson, M. J. (2007). Exposing pay secrecy. *Academy of Management Review*, *32*(1), 55–71. https://doi.org/10.5465/amr.2007.23463701

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 386–400. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386

Cullen, Z. (2024). Is Pay Transparency Good? *Journal of Economic Perspectives*, *38*(1), 153–180. https://doi.org/10.1257/jep.38.1.153

DGERT. (2024). *Relatório sobre regulamentação coletiva de trabalho publicada no ano de 2023*.

Fereday, J., & Muir-Cochrane, E. (2006). Demonstrating Rigor Using Thematic Analysis: A Hybrid Approach of Inductive and Deductive Coding and Theme Development. *International Journal of Qualitative Methods*, *5*(1), 80–92. https://doi.org/10.1177/160940690600500107

Flick, U. (2014). *An Introduction to Qualitative Research* (5th ed.). SAGE.

Gulyas, A., Seitz, S., & Sinha, S. (2023). Does Pay Transparency Affect the Gender Wage Gap? Evidence from Austria. *American Economic Journal: Economic Policy*, *15*(2), 236–255. https://doi.org/10.1257/pol.20210128

Heisler, W. (2021). Increasing pay transparency: A guide for change. *Business Horizons*, *64*(1), 73–81. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.09.005

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, *2*(1). https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014

Hofstede, G., Hofstede, G. j., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, *15*(9), 1277–1288. https://doi.org/10.1177/1049732305276687

IIRH. (2026, maio 29). *Transparência salarial: O que muda já a partir de 7 de junho*. https://rhma-gazine.pt/transparencia-salarial-o-que-muda-ja-a-partir-de-7-de-junho/

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE.

Schnaufer, K., Christandl, F., Berger, S., Meynhardt, T., & Gollwitzer, M. (2022). The shift to pay transparency: Undermet pay standing expectations and consequences. *Journal of Organizational Behavior*, *43*(1), 69–90. https://doi.org/10.1002/job.2575

Scott, D., Antoni, C., Grodzicki, J., Morales, E., & Peláez, J. (2020). Global pay transparency: an employee perspective. *Compensation & Benefits Review*, *52*(3), 85–97. https://doi.org/10.1177/0886368720905693

Stofberg, R., Bussin, M., & Mabaso, C. M. (2022). Pay transparency, job turnover intentions and the mediating role of perceived organizational support and organizational justice. *Employee Relations: The International Journal*, *44*(7), 162–182. https://doi.org/10.1108/ER-02-2022-0077

Tenhiälä, A., Chung, D. J., & Park, T.-Y. (2024). Procedural Pay Transparency, Motivational Climate, and Employee Outcomes. *Compensation & Benefits Review*, *56*(2), 83–102. https://doi.org/10.1177/08863687231216135

Wong, M.-N., Cheng, B. H., Lam, L. W.-Y., & Bamberger, P. A. (2023). Pay Transparency as a Moving Target: A Multistep Model of Pay Compression, i-Deals, and Collectivist Shared Values. *Academy of Management Journal*, *66*(2), 489–520. https://doi.org/10.5465/amj.2020.1831

Legislação

Diretiva (UE) 2023/970 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 10 de maio de 2023, para reforçar a aplicação do princípio da igualdade de remuneração por trabalho igual ou de valor igual entre homens e mulheres através de transparência remuneratória e mecanismos que garantam a sua aplicação. *Jornal Oficial da União Europeia*, L 132, 21–44. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX:32023L0970

Lei n.º 60/2018, de 21 de agosto. *Diário da República* n.º 160/2018, Série I. https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/60-2018-116130014

Portaria n.º 55/2010, de 21 de janeiro. *Diário da República* n.º 14/2010, Série I. https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/55-2010-616793

Projeto de proposta de lei que transpõe parcialmente para a ordem jurídica interna a Diretiva (UE) 2023/970. *Boletim do Trabalho e Emprego*, Separata n.º 26, 5 de agosto de 2026. https://bte.dgcp.mtsss.gov.pt/separatas/sep26_2026.pdf

ANEXOS

Anexo 1. Guiões de entrevista

Introdução ao entrevistado

Caro(a) entrevistado(a),

O meu nome é Maria Guimarães e frequento o 2.º ano do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos, na Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Agradeço desde já a sua disponibilidade para esta entrevista, que se realiza no âmbito da dissertação de mestrado que estou a desenvolver, sobre transparência salarial nas organizações.

O objetivo do estudo é compreender que dificuldades enfrentam as organizações portuguesas ao implementar práticas de transparência salarial, num momento em que a Diretiva (UE) 2023/970 vem impor novas obrigações nesta matéria. Não se procura avaliar se as organizações devem ou não ser transparentes, nem medir os efeitos dessas práticas, mas perceber o que acontece no processo de as adotar.

A participação é voluntária. Pode interromper a entrevista a qualquer momento ou optar por não responder a alguma pergunta, sem necessidade de justificação. Os dados recolhidos serão tratados de forma anónima e usados exclusivamente para fins académicos. Nem o seu nome nem o da sua organização serão identificados.

Antes de começarmos, peço a sua autorização para gravar a conversa. A gravação destina-se apenas à transcrição e posterior análise, e a transcrição será feita através de uma aplicação de transcrição automática, o que implica que os ficheiros sejam tratados e armazenados em servidores dessa aplicação. O acesso está restrito à minha conta e as gravações serão eliminadas até seis meses após a defesa da dissertação.

Só para confirmar, posso então proceder à gravação?

Anexo 1.1. Guião de entrevista a profissionais de recursos humanos

Bloco A — Percurso e contexto

1. Pode falar-me brevemente do seu percurso profissional e da função que desempenha atualmente?

↳ *Há quanto tempo trabalha nesta organização?*

↳ *Quantas pessoas trabalham na organização, aproximadamente?*

2. Como é que se decide o salário de uma pessoa nesta organização?

↳ *Quem tem a última palavra: os recursos humanos, a chefia direta, a direção financeira?*

↳ *Há uma revisão anual ou decide-se caso a caso?*

↳ *E na admissão de alguém novo, como é que se chega ao valor?*

Bloco B — Posicionamento face à transparência salarial

3. Quando falamos de transparência salarial, o que lhe ocorre em primeiro lugar?

↳ *Que práticas concretas associa ao termo?*

↳ *E nesta organização, que informação sobre remuneração está hoje acessível aos trabalhadores? Como é que essa informação chega às pessoas?*

4. Como se posiciona a gestão de topo desta organização relativamente à transparência salarial?

↳ *Recorda-se de alguma reunião ou conversa em que este tema tenha sido discutido? O que foi debatido?*

↳ *Foi tomada alguma decisão? Qual?*

↳ *Se nunca foi discutido, a que atribui isso?*

Bloco C — Dificuldades de implementação

C.1 O processo nesta organização

5. Que passos já foram dados nesta organização relativamente à transparência salarial?

↳ *Quando é que este trabalho começou e o que o desencadeou?*

↳ *Quem o está a conduzir? Que áreas estão envolvidas?*

6. Em que ponto está esse processo neste momento?

↳ *O que já está feito e o que falta?*

↳ *Onde é que travou, ou está mais atrasado? Porquê?*

↳ *O que é que precisariam de ter e não têm?*

C.2 Cultura organizacional e resistências internas

7. Que resistências internas enfrenta uma organização quando decide, ou é obrigada a, adotar maior transparência salarial?

↳ *Recorda-se de algum caso de resistência a que tenha assistido? De quem partiu?*

↳ *Que argumentos foram usados? Como acabou por se resolver?*

↳ *E as chefias intermédias, que papel desempenham? A transparência é vista como perda de margem de decisão?*

8. Como caracteriza a norma de confidencialidade salarial nesta organização?

↳ *Os colegas falam de salários entre si?*

↳ *Existe alguma regra sobre isso, escrita ou não escrita?*

↳ *Considera que está a mudar? Em que sinais se baseia?*

9. Já se confrontou com uma situação em que informação salarial se tornou conhecida dentro da organização e gerou tensão?

↳ *Pode contar-me o que aconteceu? Quem sentiu mais essa tensão?*

↳ *A diferença foi explicada? Como? Essa explicação foi aceite?*

↳ *Ficou alguma consequência duradoura?*

C.3 Contratação coletiva e nível hierárquico

10. Nesta organização, o salário-base é definido por instrumento de contratação coletiva ou é negociado caso a caso?

↳ *Isso aplica-se a todas as funções ou só a algumas?*

↳ *Em que medida é que isso muda a forma como a questão da transparência se coloca aqui?*

↳ *Onde fica então a margem de variação: prémios, subsídios, progressões? É nessa parte que a informação é menos clara?*

11. A questão da transparência coloca-se da mesma maneira em todos os níveis da organização?

↳ *Em que nível é que a remuneração é mais difícil de explicar?*

↳ *Recorda-se de uma conversa sobre remuneração particularmente difícil? Em que nível foi?*

↳ *E as preocupações com justiça e tratamento equitativo, pesam mais em que nível?*

C.4 Custos e efeitos sobre a remuneração

12. Que receios existem nesta organização quanto ao impacto financeiro da transparência salarial?

↳ *E quanto ao custo de corrigir diferenças que venham a ser identificadas?*

↳ *E quanto ao custo administrativo de recolher, tratar e reportar a informação? Quem faria esse trabalho aqui?*

↳ *E quanto à forma como os salários passam a ser negociados? Já notou alguma mudança?*

13. Que consequências antecipa, ou já observou, ao nível da satisfação e do clima de trabalho?

↳ *Recorda-se de alguém cuja atitude tenha mudado depois de saber quanto ganhavam os colegas?*

↳ *Foi feito algum exercício de estimativa de impacto nesta organização? Em que consistiu e o que mostrou?*

C.5 Enquadramento regulatório

14. A Diretiva (UE) 2023/970 introduz novas obrigações. Quais considera serem os maiores desafios da sua implementação nesta organização?

↳ *A organização dispõe da informação necessária para cumprir os novos requisitos?*

↳ *E a obrigação de fundamentar as diferenças salariais existentes?*

↳ *E a avaliação conjunta obrigatória quando a disparidade de 5% não é justificada nem corrigida?*

↳ *E as obrigações que já existem, como o Relatório Único, contribuem para a transparência? Como é elaborado aqui? Alguma vez deu origem a decisões internas?*

↳ *A Diretiva exige que as diferenças sejam comparadas entre trabalhadores que fazem trabalho de valor igual. A organização tem algum sistema de avaliação ou classificação de funções que permita fazer essa comparação?*

↳ *O Governo publicou a 5 de agosto o projeto de proposta de lei que transpõe parcialmente a Diretiva. Isso alterou alguma coisa na preparação da organização?*

Bloco D — Condições de implementação e encerramento

15. Que condições considera indispensáveis para que a implementação da transparência salarial resulte numa organização?

↳ *Dessas condições, qual é a que falta aqui?*

16. Há algum aspeto que considere relevante e que não tenhamos abordado nesta conversa?

Anexo 1.2. Guião de entrevista a consultores de recursos humanos

Bloco A — Percurso e contexto

1. Pode falar-me brevemente do seu percurso profissional e da função que desempenha atualmente?

2. Que tipo de organizações acompanha com maior frequência, em termos de dimensão e de setor?

↳ *Em que matérias é normalmente chamado a intervir?*

↳ *Há quanto tempo trabalha em questões de remuneração?*

Bloco B — Posicionamento face à transparência salarial

3. Quando falamos de transparência salarial, o que lhe ocorre em primeiro lugar?

↳ *Que práticas concretas associa ao termo?*

↳ *Nas organizações que acompanha, que informação sobre remuneração está normalmente acessível aos trabalhadores?*

4. Como caracteriza a atitude das organizações portuguesas face a este tema neste momento?

5. Os clientes chegam a este tema por iniciativa própria ou por pressão externa?

↳ *Recorda-se do último cliente que lhe trouxe esta questão? O que é que o levou a procurá-lo?*

Bloco C — Dificuldades de implementação

C.1 Cultura organizacional e resistências internas

6. Na sua experiência, que resistências internas enfrenta uma organização quando decide, ou é obrigada a, adotar maior transparência salarial?

↳ *Pode partilhar um caso concreto de resistência a que tenha assistido, sem identificar a organização?*

↳ *De quem partiu essa resistência?*

↳ *Que argumentos foram usados?*

↳ *Como acabou por se resolver? O projeto avançou?*

7. Como caracteriza a norma de confidencialidade salarial em Portugal?

↳ *Considera que está a mudar? Em que sinais se baseia?*

↳ *Encontra cláusulas ou regras internas de sigilo salarial nos seus clientes?*

8. Que papel desempenham as chefias intermédias nestas resistências?

↳ *A transparência é vista como uma perda de margem de decisão?*

↳ *Recorda-se de uma chefia que tenha reagido assim? O que disse?*

↳ *E a gestão de topo, reage da mesma maneira?*

9. É frequente encontrar nas organizações-cliente diferenças salariais acumuladas ao longo do tempo, difíceis de justificar?

↳ *Pode dar-me um exemplo do tipo de diferença que encontra?*

↳ *Como é que essas diferenças se foram formando?*

↳ *O que é que a organização fez quando as viu?*

10. Quando um trabalhador descobre que alguém que faz o mesmo trabalho ganha mais, qual é tipicamente a reação nas organizações que acompanha?

↳ *Recorda-se de um caso? Como se resolveu?*

C.2 Contratação coletiva e nível hierárquico

11. Nas organizações que acompanha, quanto do salário-base está fixado por instrumento de contratação coletiva e quanto fica em negociação individual?

↳ *Isso divide os seus clientes em situações muito diferentes quanto a este tema?*

↳ *Onde é que existe cobertura coletiva, a questão da transparência coloca-se de outra maneira?*

↳ *E a margem de variação, onde fica: prémios, subsídios, progressões?*

12. A questão da transparência coloca-se da mesma maneira em todos os níveis das organizações que acompanha?

↳ *Em que nível é que a remuneração é mais opaca?*

↳ *Recorda-se de um projeto que tenha sido travado por causa das remunerações de gestão?*

↳ *E as preocupações com justiça e com o tratamento equitativo, pesam mais em que nível?*

12-A. Em Portugal, descobrir que um colega que faz o mesmo trabalho ganha mais é visto de que maneira?

↳ *Diria que isso é pior aceite aqui do que noutros países?*

C.3 Custos e efeitos sobre a remuneração

13. A transparência salarial pode alterar a forma como os salários são negociados dentro da organização. Como vê esta questão?

↳ *Já observou essa mudança em algum cliente?*

↳ *E na contratação, notou alguma alteração na forma como se discute o valor da remuneração com candidatos?*

14. Que receios existem quanto ao impacto financeiro?

↳ *E quanto ao custo de corrigir as diferenças identificadas?*

↳ *Já viu uma organização estimar esse custo? Que ordem de grandeza?*

↳ *E quanto ao custo administrativo do processo, recolher, tratar e reportar a informação?*

15. Que consequências antecipa, ou já observou, ao nível da satisfação, da motivação ou do clima de trabalho?

↳ *Recorda-se de um caso em que isso se tenha notado?*

16. Que soluções costuma propor aos clientes para gerir esse impacto?

↳ *Pode descrever-me como correu a última vez que propôs isso?*

↳ *O que é que funcionou e o que é que não funcionou?*

C.4 Enquadramento regulatório e Diretiva (UE) 2023/970

17. Como avalia o quadro legal atualmente aplicável em Portugal nesta matéria?

↳ *As obrigações que já existem, como o Relatório Único, cumprem a sua função na prática?*

↳ *Os seus clientes usam essa informação para alguma coisa?*

18. A Diretiva (UE) 2023/970 introduz obrigações mais exigentes do que as que existem hoje. Que aspetos considera mais difíceis de cumprir?

↳ *E o relatório com os tipos de informação previstos, os seus clientes têm essa informação disponível e organizada?*

↳ *E a publicação da informação através de uma autoridade nacional?*

↳ *E a obrigação de corrigir diferenças que não consigam fundamentar?*

↳ *E a avaliação conjunta obrigatória quando a disparidade excede 5%?*

↳ *Destes, qual é o que gera mais dificuldade nos clientes?*

19. O prazo de transposição terminou a 7 de junho de 2026 e Portugal ainda não incorporou a Diretiva no direito interno. Que consequências práticas tem esta situação para as organizações?

↳ *Isso mudou o que os clientes lhe pedem?*

↳ *Há clientes à espera do diploma nacional para avançar?*

20. Que tipo de apoio os clientes mais procuram nesta fase?

↳ *Qual foi o último pedido que recebeu nesta matéria?*

↳ *O que é que eles pensam que precisam e o que é que precisam de facto?*

Bloco D — Condições de implementação e encerramento

21. Que condições considera indispensáveis para que a implementação da transparência salarial resulte numa organização?

↳ *Recorda-se de um caso que tenha corrido bem? O que é que estava lá que não está nos outros?*

22. Há algum aspeto que considere relevante e que não tenhamos abordado nesta conversa?

Anexo 1.3. Guião de entrevista a especialistas em transparência salarial e direito do trabalho

Bloco A — Percurso e contexto

1. Pode falar-me brevemente do seu percurso profissional e da função que desempenha atualmente?

↳ *Qual é o âmbito do seu trabalho nas matérias de igualdade remuneratória e transparência salarial?*

↳ *Que tipo de clientes ou de situações lhe chegam, e com que frequência?*

Bloco B — Posicionamento face à transparência salarial

2. Quando falamos de transparência salarial, o que lhe ocorre em primeiro lugar?

↳ *Que práticas concretas associa ao termo?*

3. Quais são os primeiros receios que as organizações lhe manifestam quando abordam a matéria?

↳ *Recorda-se do último cliente que lhe trouxe esta questão? Como a formulou?*

↳ *Esses receios correspondem ao risco jurídico real, ou estão desalinhados?*

Bloco C — Dificuldades de implementação

C.1 Resistências e fundamentação das diferenças

4. Que resistências internas enfrenta uma organização quando decide, ou é obrigada a, adotar maior transparência salarial?

↳ *Pode partilhar um caso a que tenha assistido, sem identificar a organização? De quem partiu?*

↳ *Que argumentos foram usados? Como acabou por se resolver?*

5. Encontra cláusulas ou regras internas de sigilo salarial nos seus clientes?

↳ *A norma de confidencialidade salarial em Portugal está a mudar? Em que sinais se baseia?*

6. Que dificuldades surgem quando uma organização tem de fundamentar diferenças salariais existentes?

↳ *Pode dar-me um exemplo de uma justificação que não resistiu ao escrutínio?*

↳ *Que critérios costumam ser invocados? Quais se sustentam e quais não?*
↳ *E antes disso: as organizações conseguem determinar que funções têm valor igual? Têm sistemas de avaliação e classificação de funções que o permitam?*

↳ *Que critérios é que na prática se usam para agrupar trabalhadores?*

C.2 Contratação coletiva, setor público e nível hierárquico

7. Como se articula a exigência de transparência remuneratória com o regime da contratação coletiva em Portugal?

↳ *Onde o salário-base está fixado por convenção, a questão coloca-se de outra maneira?*

↳ *E a parte variável — prémios, subsídios, progressões — fica fora desse enquadramento?*

↳ *Que papel podem ter aqui os sindicatos e as estruturas de representação dos trabalhadores?*

8. E no setor público, onde as remunerações são fixadas por tabela e são públicas, a questão coloca-se de maneira diferente?

9. A questão da transparência coloca-se da mesma maneira em todos os níveis da organização?

↳ *Em que nível é que a remuneração é mais opaca? E nos cargos de gestão, onde a componente variável é maior?*

↳ *Em Portugal, descobrir que um colega que faz o mesmo trabalho ganha mais é pior aceite do que noutros países? O que incomoda mais: a diferença, ou não haver explicação?*

C.3 Risco jurídico e custos

10. Que riscos jurídicos decorrem da revelação de diferenças salariais que não sejam devidamente fundamentadas?

↳ *Já acompanhou um caso que tenha dado origem a litígio ou reclamação? Como correu?*
↳ *E o artigo 18.º da Diretiva, que inverte o ónus da prova quando o empregador não cumpriu as obrigações de transparência — que efeito prático antecipa?*

↳ *Que consequências é que a organização acabou por sofrer?*

↳ *E os custos — de corrigir as diferenças e de cumprir o processo — pesam na decisão dos clientes?*

C.4 Enquadramento regulatório

11. Como avalia o quadro legal atualmente aplicável em Portugal nesta matéria?

↳ *Como avalia a solução do projeto de proposta de lei publicado a 5 de agosto, que transpõe parcialmente a Diretiva por alteração à Lei n.º 60/2018?*

↳ *As obrigações que já existem, como o Relatório Único, cumprem a sua função na prática?*

↳ *E a Lei n.º 60/2018, que impõe uma política remuneratória transparente e prevê a notificação pela ACT — que efeitos práticos produziu?*

↳ *Que meios de fiscalização existem hoje e como funcionam? Recorda-se de um caso em que tenham produzido efeito?*

12. A Diretiva (UE) 2023/970 introduz obrigações mais exigentes. Que aspetos considera mais difíceis de cumprir?

↳ *E o relatório com os tipos de informação previstos?*

↳ *E a obrigação de corrigir diferenças que a organização não consiga fundamentar?*

↳ *E a avaliação conjunta obrigatória quando a disparidade excede 5%?*

13. O prazo de transposição terminou a 7 de junho de 2026 e Portugal ainda não incorporou a Diretiva no direito interno. Que consequências decorrem desta situação?

↳ *Que efeitos pode a Diretiva produzir na ordem jurídica interna enquanto não houver diploma de transposição?*

↳ *Isso altera o que aconselha aos clientes neste momento?*

↳ *Como explica este atraso?*

Bloco D — Condições de implementação e encerramento

14. Que condições considera indispensáveis para que a implementação da transparência salarial resulte numa organização?

↳ *Recorda-se de um caso que tenha corrido bem? O que estava lá que não está nos outros?*

15. Que orientação considera prioritária para as organizações portuguesas neste momento?

16. Há algum aspeto que considere relevante e que não tenhamos abordado nesta conversa?

Anexo 1.4. Guião de entrevista a trabalhadores

Bloco A — Enquadramento

1. Pode falar-me um pouco do trabalho que faz e há quanto tempo está nesta empresa?

↳ *Quantas pessoas trabalham consigo, mais ou menos?*

2. Quando entrou, como é que soube qual ia ser o seu salário?

↳ *Foi dito na entrevista, apareceu no contrato, foi negociado?*

Bloco B — O que se sabe e como se sabe

3. De que é feito o seu salário? É tudo um valor fixo, ou há partes que variam de mês para mês?

↳ *Sabe como é que essas partes são calculadas?*

4. E sobre a forma como os salários são definidos aqui, o que sabe?

↳ *Sabe se existem categorias, níveis ou tabelas?*

↳ *Como é que ficou a saber isso? Alguém explicou ou foi percebendo com o tempo?*

5. Se quisesse saber até quanto pode vir a ganhar na função que tem, a quem é que perguntava?

↳ *Já perguntou alguma vez? Que resposta teve?*

↳ *Se nunca perguntou, porquê?*

↳ *Se tivesse uma dúvida sobre o seu salário, a sua chefia direta saberia responder?*

Bloco C — Comparação e sentido de justiça

6. Já lhe aconteceu ficar a saber quanto ganha um colega que faz um trabalho parecido com o seu?

↳ *Como é que soube? O que é que pensou na altura?*

7. Onde trabalha, fala-se de salários entre colegas?

↳ *Há alguma regra sobre isso, escrita ou não escrita?*

↳ *Acha que isso está a mudar?*

8. Imagine que lhe explicavam porque é que um colega ganha mais. O que precisaria de ouvir para achar a explicação aceitável?

Bloco D — Transparência e expectativas

9. Já ouviu falar em transparência salarial, ou na lei europeia sobre este tema?

↳ *O que ouviu, e onde?*

10. Se a empresa passasse a dizer a toda a gente quanto se ganha em cada função — os valores mínimo e máximo, e não o salário de cada pessoa — o que acha que aconteceria?

↳ *Seria bom ou mau para si? E para a equipa?*

11. Há alguma coisa que lhe pareça importante e que eu não tenha perguntado?

Anexo 2. Grelha de codificação

Categoria	Subcódigo	Subcategoria	Definição	Delimitações
1. Processo em curso na organização				
	1.1	Estado de preparação e etapas já dadas	Quem lidera o processo, o que já foi feito, quando começou, em que ponto está.	Passos e decisões da organização. As reações que esses passos provocam vão para a categoria 2.
	1.2	Definição de critérios e de trabalho de valor igual	Dificuldades em fixar critérios objetivos e em determinar o que é trabalho igual ou de valor igual.	Trabalho de definição de critérios. A ausência de sistemas que os suportem vai para 1.3.
	1.3	Infraestrutura interna	Estruturas salariais, avaliação de desempenho, sistemas de informação e qualidade dos dados.	Falta ou insuficiência de sistemas. A recusa em usá-los vai para 2.2.
	1.4	Sequência, ritmo e irreversibilidade da divulgação	Ordem por que se divulga, gradualismo, receio de não poder recuar depois de divulgar.	Decisões sobre o faseamento já tomado. O faseamento proposto como solução vai para 6.2.
	1.5	Informação salarial no recrutamento	Informação dada ao candidato, negociação à entrada, pergunta sobre o histórico salarial e divulgação de intervalos nos anúncios.	O momento da contratação enquanto prática. Os efeitos sobre retenção e concorrência vão para 4.4.
	1.6*	Transparência na relação entre cliente e prestador de serviços de recursos humanos	Dificuldade de obter da empresa cliente a informação salarial necessária ao cumprimento e de lhe impor obrigações de transparência por via contratual, quando é o prestador que publica o anúncio e assina o contrato de trabalho.	Relação entre duas organizações. Distinto de 1.5, que é a informação dada ao candidato, e de 2.2, que é a resistência de chefias dentro da mesma organização.
2. Cultura organizacional e resistências internas				
	2.1	Norma de confidencialidade	Regra tácita de não falar de salários, dentro da organização e na sociedade, e circulação informal da informação.	A norma, a sua força e a sua evolução. A objeção fundada na privacidade vai para 2.4.
	2.2	Resistência das chefias e perda de discricionariedade	Oposição de quem decide salários e perda da margem de decisão individual.	Resistência de quem tem poder de decisão. A resistência dos trabalhadores vai para 2.3.
	2.3	Reações dos trabalhadores	Comparação entre pares, tensões internas, efeitos sobre o clima e sobre a confiança.	Reações à informação salarial. Os efeitos sobre saída e retenção vão para 4.4.
	2.4	Privacidade individual	Objeções fundadas na privacidade e no carácter pessoal da remuneração.	Argumento da privacidade. As restrições legais de proteção de dados vão para 5.4.
3. Contratação coletiva e nível hierárquico				
	3.1	Fixação do salário-base por convenção coletiva	Efeito das tabelas convencionais sobre o que está ou não visível.	Regime de fixação salarial. A negociação com estruturas representativas vai para 3.4.
	3.2	Componentes fora da tabela	Prémios, subsídios, progressões e componente variável, onde persiste a opacidade.	Onde se concentra a margem discricionária. Os custos de a corrigir vão para 4.1.
	3.3	Diferenças consoante o nível hierárquico	Como a dificuldade muda entre funções de base, quadros intermédios e cargos de topo.	Variação por patamar hierárquico. A resistência das chefias enquanto atores vai para 2.2.
	3.4	Representantes dos trabalhadores e sindicatos	Papel das estruturas representativas no processo e na avaliação conjunta das remunerações.	Atuação e posição destas estruturas. A obrigação legal que as convoca vai para 5.1.
	3.5*	Constrangimentos orçamentais e de tutela no setor empresarial do Estado	O teto salarial e a margem de recrutamento são fixados por aprovação da tutela e pelos decretos-lei de execução orçamental, e não pela gestão nem pela convenção coletiva.	Restrição institucional externa à organização. Distinto de 3.1, que trata da fixação por convenção coletiva.
4. Custos e efeitos sobre a remuneração				
	4.1	Custos de correção e ajustamentos salariais	Encargo de corrigir diferenças identificadas e de rever remunerações acumuladas.	Custo do ajustamento. O custo administrativo do reporte vai para 4.2.
	4.2	Encargos administrativos e de gestão	Tempo, pessoas e meios exigidos pela produção da informação e pelo reporte.	Custo de produzir e reportar. A falta de sistemas que o dificulta vai para 1.3.
	4.3	Compressão salarial e poder negocial	Efeito da visibilidade sobre a negociação individual e sobre os níveis salariais.	Dinâmica negocial e evolução dos salários.
	4.4	Efeitos sobre recrutamento, retenção e mercado externo	Comparação com concorrentes, entradas acima de quem já está na organização, saídas e atração.	Efeitos e consequências. A prática de informar no recrutamento vai para 1.5.
5. Enquadramento regulatório				
	5.1	Conhecimento da Diretiva e do projeto de transposição	O que os participantes sabem e não sabem sobre o regime que se aproxima.	Grau de conhecimento e leitura do diploma. A incerteza sobre o que ainda falta vai para 5.2.
	5.2	Incerteza quanto a prazos, limiares e regime aplicável	Dificuldade de preparar a implementação sem saber os termos finais da transposição.	O que está por definir. O que já está definido e é conhecido vai para 5.1.
	5.3	Articulação com obrigações existentes	Relação com o Relatório Único, a Lei n.º 60/2018 e outros deveres já em vigor.	Sobreposição e articulação entre obrigações.
	5.4	Fiscalização, sanções e proteção de dados	Meios de controlo, consequências do incumprimento e limites de acesso a dados individuais.	Aplicação e limites legais. A objeção pessoal à exposição vai para 2.4.
6. Estratégias de mitigação e condições de implementação				
	6.1	Comunicação e explicação interna	Modo de explicar critérios e diferenças aos trabalhadores e às chefias, e exigências quanto à qualidade dessa explicação.	Solução proposta ou adotada e condições que a tornam aceitável. A dificuldade de comunicar em si vai para 1.2 ou 2.3.
	6.2	Faseamento e escolhas de âmbito	Implementar por etapas, por níveis ou por componentes, como forma de reduzir o risco.	Faseamento apresentado como estratégia. O faseamento já em curso vai para 1.4.
	6.3	Recursos, competências e apoio externo	Formação, contratação de apoio jurídico ou de consultoria, meios internos reforçados.	Meios mobilizados para responder. A falta de meios enquanto dificuldade vai para 4.2.
	6.4	Condições consideradas necessárias	O que os participantes dizem ser indispensável para uma implementação bem-sucedida.	Condições enunciadas em abstrato, sobretudo do bloco D dos guiões.
7. Fundamentação e explicação das decisões salariais*				
	7.1*	Ausência de fundamentação e de explicação das decisões salariais	Os critérios existem e são inferidos pelo trabalhador, mas nunca foram explicados nem as decisões individuais fundamentadas.	Distinto de 1.2, que é a dificuldade de fixar critérios, e de 1.3, que é a falta de sistemas.
	7.2*	Capacidade das chefias diretas para explicar decisões salariais	A chefia direta responde sobre a componente variável ou operacional, mas não sobre a formação do salário-base nem sobre diferenças entre pessoas.	Distinto de 2.2: aqui não há resistência, há falta de meios para responder.

Nota. Categorias e subcategorias emergentes da análise assinaladas com asterisco; as restantes decorrem do quadro de partida

Anexo 3. Análise de conteúdo das entrevistas

Nota. RH = profissional de recursos humanos | C = consultor de recursos humanos | E = especialista (consultoria especializada e direito do trabalho) | T = trabalhador

Apresentam-se, para cada subcategoria, a definição operacional adotada e excertos ilustrativos das 577 unidades de registo codificadas. A seleção dos excertos privilegia a diversidade de participantes e não a frequência das passagens. As reticências entre parênteses retos assinalam cortes entre as frases.

1. Processo em curso na organização		
Subcategoria	**Definição operacional**	**Excertos ilustrativos das entrevistas**
1.1. Estado de preparação e etapas já dadas	Quem lidera o processo, o que já foi feito, quando começou, em que ponto está. Delimitação: Passos e decisões da organização. As reações que esses passos provocam vão para a categoria 2.	*"quando isto começou a ser falado já há alguns anos atrás, nós fizemos um estudo econométrico, com o ISEG, em que analisámos todas as empresas, conseguimos demonstrar até que não tínhamos discriminações nenhumas, nem de género, nem de outras quaisquer." (RH4)* *"Falta fecharmos os níveis das funções... E depois ficará a faltar a última parte, que é tentarmos de alguma maneira fazer um benchmark salarial... vamos definir bandas salariais e ver quem são os outliers, porque vai ser uma informação importante para o orçamento de 2027." (RH3)* *"Nós nesta fase já estamos na descrição de funções, nós já fechámos os organogramas, já fizemos os quadros... e agora estamos na descrição de funções de acordo com o novo organograma... agora o próximo passo é a avaliação das funções, portanto, é a partir agora de setembro." (RH1)*
1.2. Definição de critérios e de trabalho de valor igual	Dificuldades em fixar critérios objetivos e em determinar o que é trabalho igual ou de valor igual. Delimitação: Trabalho de definição de critérios. A ausência de sistemas que os suportem vai para 1.3.	*"O que nós vamos ter é que ter bem definido que salários é que temos para estes níveis, e a diferenciação deste nível tem a ver com a antiguidade, tem a ver com autonomia. […] E a partir daí […] não temos que dizer nada a ninguém. Temos é que ter definido." (RH6)* *"em termos de orientações de política remuneratória, em termos de orientações corporativas, para termos aqui cuidado de alguns critérios, seja, por exemplo, da remuneração, de acesso a benefícios, e que depois vai ligar também à parte da avaliação de funções." (RH2)* *"as empresas também não dividem bem os trabalhadores que efetivamente fazem o mesmo trabalho ou trabalho de valor igual. Porquê? Porque um trabalhador, por exemplo, que tenha a mesma categoria não significa necessariamente que faça o mesmo trabalho que outro." (E2)*
1.3. Infraestrutura interna	Estruturas salariais, avaliação de desempenho, sistemas de informação e qualidade dos dados. Delimitação: Falta ou insuficiência de sistemas. A recusa em usá-los vai para 2.2.	*"estamos nesta fase de criar processos, criar sistemas de gestão de recursos humanos também, implementar planos de formação, estudo de carreiras, parte aqui dos recursos humanos que não existe, porque era visto como um departamento para pagar salários e pouco mais." (RH1)* *"se eu, empregador, quero justificar uma diferença remuneratória com base no desempenho de um trabalhador, então eu*

		tenho que ter um sistema de avaliação de desempenho que demonstre que eles tiveram resultados diferentes e que por isso é que têm condições diferentes." (E2) *"O primeiro passo, que é basilar, é podermos fazer um levantamento muito exaustivo de todos os perfis de função, caracterizar as funções, até para depois também podermos ter critérios diferenciadores entre eles, para podermos diferenciar salários." (RH3)*
1.4. Sequência, ritmo e irreversibilidade da divulgação	Ordem por que se divulga, gradualismo, receio de não poder recuar depois de divulgar. Delimitação: Decisões sobre o faseamento já tomado. O faseamento proposto como solução vai para 6.2.	*"da publicitação propriamente dita junto aos colaboradores, não é um tema que já esteja fechado, nem tampouco o tema de como é que nós vamos responder se houver um pedido de informação." (RH3)* *"Para já não. […] é um dos tópicos que nós, no âmbito daquele cumprimento que estamos a fazer de verificação da legislação laboral, é um dos tópicos que nós estamos a tratar […] para ver exatamente o que é que nós temos que fazer ou […] [tomar] a decisão de não, não vamos fazer isto, porque há, por exemplo, uma das coisas que se fala é daquela necessidade de ter os valores afixados […]. As bandas […]. Eu não sei se a organização vai querer ir para esse[…]" (RH5)*
1.5. Informação salarial no recrutamento	Informação dada ao candidato, negociação à entrada, pergunta sobre o histórico salarial e divulgação de intervalos nos anúncios. Delimitação: O momento da contratação enquanto prática. Os efeitos sobre retenção e concorrência vão para 4.4.	*"a única coisa que vai mudar é... aquela questão de nós não podermos perguntar às pessoas quais foram os vencimentos que elas tiveram antes. Se bem que isso, nós já nem perguntávamos... O que nós às vezes perguntamos é qual é que é a sua expectativa salarial." (RH4)* *"na fase anterior, e estamos a falar inicialmente no recrutamento, já vendo uma referência e as bandas salariais, já não chega ao ponto de haver esta disparidade. Quando há aquisições de empresas que absorvem o grupo, tenta-se fazer este alinhamento com o que já temos." (RH2)* *"Disseram-me na entrevista. Aliás, primeiro perguntaram-me quanto é que eu ganhava onde estava e quanto é que pretendia ganhar. Depois fizeram-me uma proposta. Foi negociado. Eu pedi mais do que aquilo que me ofereceram e chegámos a um meio-termo." (T3)*
1.6. Transparência na relação entre cliente e prestador de serviços de recursos humanos	Dificuldade de obter da empresa cliente a informação salarial necessária ao cumprimento e de lhe impor obrigações de transparência por via contratual, quando é o prestador que publica o anúncio e assina o contrato de trabalho. Delimitação: Relação entre duas organizações. Distinto de 1.5, que é a informação dada ao candidato, e de 2.2, que é a resistência de chefias dentro da mesma organização.	*"Confesso-te que em quase todos os processos que me passam, os clientes já me partilham o range salarial na reunião do alinhamento de perfil. Ou seja, para quê? Para que também nós, ao partilhar os candidatos, não fuja muito daquele range salarial" (C4)* *"é o trabalhar em equipa, ou seja... nós e o cliente teremos que trabalhar em equipa... o cliente tem que perceber que é uma obrigação minha partilhar os valores e tem que se ajustar a esta nova realidade para me permitir fazer o meu trabalho" (C3)* *"mandámos um contrato de utilização, de trabalho temporário, para o cliente B, e o cliente B mandou-nos tirar a cláusula da transparência, porque disse que ainda não estavam preparados para aplicar aquilo, e nós dissemos, temos pena, nós já estamos a aplicar e, portanto, esta cláusula não sai" (C2)*

2. Cultura organizacional e resistências internas		
Subcategoria	**Definição operacional**	**Excertos ilustrativos das entrevistas**
2.1. Norma de confidencialidade	Regra tácita de não falar de salários, dentro da organização e na sociedade, e circulação informal da informação. Delimitação: A norma, a sua força e a sua evolução. A objeção fundada na privacidade vai para 2.4.	*"não existe nenhuma regra escrita... nós até brincamos muito uns com os outros. E às vezes já estamos a falar destes temas e dizemos, não vale a pena, nós não publicamos, mas aquele vai saber que o outro foi aumentado. E é mais rápido do que às vezes nós imaginamos." (RH3)* *"há cláusulas de confidencialidade nos contratos em relação aos projetos que as pessoas estão a fazer e nos produtos que estão a trabalhar, em relação aos salários... não tem que estar escrito no contrato que as pessoas não devem falar dos salários umas com as outras." (RH1)* *"eu acho que há uma resistência que é a psicológica. A primeira resistência é por desconhecimento e por não compreender efetivamente o que é que está na génese, qual é que é a natureza, qual foi o espírito na criação desta diretiva... Afinal, isso agora vai-se saber tudo" (C1)*
2.2. Resistência das chefias e perda de discricionariedade	Oposição de quem decide salários e perda da margem de decisão individual. Delimitação: Resistência de quem tem poder de decisão. A resistência dos trabalhadores vai para 2.3.	*"ela não tinha razão, claro, porque ela ganhava menos 100 euros porque a disponibilidade da colaboradora, a avaliação da colaboradora não permitia ter aquele aumento... Depois ela foi falar com a administração e a administração disse que era para aumentar e nós temos que cumprir." (RH1)* *"eu senti no início, foi perceber o impacto, primeiro. Que algumas equipas percebessem o impacto, que não era só uma lei que vinha, mas qual era o impacto... fazer essa ligação do que é que nós já tínhamos, mas que não era suficiente, robusto, para responder ao novo enquadramento." (RH2)* *"a dificuldade é mesmo essa de pensamento e de organização. E depois as mentalidades, porque o Departamento de Recursos Humanos começa a ficar sensível a estas situações, mas depois tens toda uma hierarquia, toda uma chefia que não" (C5)*
2.3. Reações dos trabalhadores	Comparação entre pares, tensões internas, efeitos sobre o clima e sobre a confiança. Delimitação: Reações à informação salarial. Os efeitos sobre saída e retenção vão para 4.4.	*"nós temos sempre trabalhadores que acham que já pelo tempo que cá estão já deviam estar a ganhar mais, mas isso é outra coisa, isso não tem a ver com transparência salarial. O problema é que quando agora com esta diretiva se vai confundir tudo na mesma coisa." (RH4)* *"Eu acho que era bom. Porque pelo menos sabes onde estás. Se te dizem 'esta função vai de X a Y', sabes se estás no início, no meio, no fim... Agora, também ia haver confusão. Porque toda a gente ia perguntar 'então porque é que eu estou aqui e aquele está ali?'." (T3)* *"eu ficava frustrada porque sei que o meu colega faz o mesmo que eu e recebe menos, mas também compete a ele... proativamente é que tem que falar. Claro que eu, se calhar, vou aconselhá-lo... eu acho que compete à pessoa em si também falar com uma [chefia]" (C4)*
2.4. Privacidade individual	Objeções fundadas na privacidade e no carácter pessoal da remuneração. Delimitação: Argumento da privacidade. As restrições legais de proteção de dados vão para 5.4.	*"a transparência salarial, a diretiva, vem trazer uma clareza muito grande sobre uma coisa que muitas vezes até os trabalhadores têm dúvidas, que é perceber até que ponto o meu salário é uma informação pessoal que está protegida. Quase como ao nível do RGPD. E percebe-se que não, que não tem a ver com isso." (RH3)*

		"eu sou apologista da confidencialidade. Porquê? Porque eu sou livre de dizer que não quero que ninguém saiba quanto é que eu ganho. Portanto, nós, áreas de recursos humanos, nunca facultamos informação sobre isso." (RH4) *"Vou chegar à tua beira e dizer, mas quanto é que tu ganhas agora? Eu acho que é das perguntas mais ofensivas que se pode fazer, mas que acontece muito e acontece na minha equipa, que eu sei que acontece" (C2)*

3. Contratação coletiva e nível hierárquico		
Subcategoria	**Definição operacional**	**Excertos ilustrativos das entrevistas**
3.1. Fixação do salário-base por convenção coletiva	Efeito das tabelas convencionais sobre o que está ou não visível. Delimitação: Regime de fixação salarial. A negociação com estruturas representativas vai para 3.4.	*"eles aí já têm, nem já está fixado, as pessoas sabem como progredir, sabem que é, e normalmente é por antiguidade. Ao fim de três anos passam por aquilo […] eu acho que até o setor privado é muito mais exigente em matéria de progressão do que o setor público." (E1)* *"Nós temos um acordo coletivo de trabalho, temos um instrumento de regulação coletiva de trabalho... as nossas carreiras, as nossas categorias, as nossas funções, a nossa tabela de remunerações, está tudo definido nos acordos coletivos de trabalho." (RH4)* *"a maior parte dos contratos coletivos neste momento não definem o salário superior ao salário mínimo, porque tem havido muitas atualizações ao salário mínimo. Então, o que acontece é que os contratos coletivos não estão a ser atualizados à velocidade que o salário mínimo está" (C1)*
3.2. Componentes fora da tabela	Prémios, subsídios, progressões e componente variável, onde persiste a opacidade. Delimitação: Onde se concentra a margem discricionária. Os custos de a corrigir vão para 4.1.	*"Há sempre margem para negociação... um técnico superior C, o valor salarial na tabela pode ir de aproximadamente 1600 euros até 6000. Está aqui muitos níveis dentro. Mas o que acontece é que nós não temos total autonomia por vezes para fazer esta gestão." (RH4)* *"a transparência salarial não incide só sobre o salário, vai sobre o subsídio de alimentação, vai sobre benefícios, vai sobre seguro de saúde, eventualmente carros... às vezes, alguns diretores têm carro, outros não têm carro. É uma desigualdade" (C1)* *"É salário base que varia. Porque a parte de estrutura... os salários também não têm muitas componentes... a maioria de nós tem um vencimento de base e um subsídio de refeição. Depois, uma vez por ano, se a empresa tiver resultados, a empresa tem por hábito fazer a distribuição de resultados." (RH3)*
3.3. Diferenças consoante o nível hierárquico	Como a dificuldade muda entre funções de base, quadros intermédios e cargos de topo. Delimitação: Variação por patamar hierárquico. A resistência das chefias enquanto atores vai para 2.2.	*"destas 550 pessoas, eu diria que 450, números redondos, são colaboradores operacionais... passa muito por mão de obra mais indiferenciada e, portanto, há uma prática alinhada com aquilo que é o mercado em Portugal, da prática do salário mínimo para estas funções." (RH3)* *"antigamente, e as pessoas que muitas vezes agora estão em cargos mais altos, para além da maioria serem senhores e não serem senhoras, quando estão na mesma posição, por norma, as senhoras ganham menos que os senhores. E, portanto, isto é um tópico muito complicado" (RH5)*

		"Em operadores mais indiferenciados varia, claro que depois temos os chefes de turno e os chefes de secção, aí pronto, também variam mais por força da função que têm... Mas entre operadores indiferenciados varia, sim, ainda tem algumas variações." (RH1)
3.4. Representantes dos trabalhadores e sindicatos	Papel das estruturas representativas no processo e na avaliação conjunta das remunerações. Delimitação: Atuação e posição destas estruturas. A obrigação legal que as convoca vai para 5.1.	*"a diretiva, por exemplo, dá muito mais poder aos sindicatos do que a lei 60 de 2018. A diretiva diz inclusive que os sindicatos podem ser chamados, ou as empresas podem delegar nos sindicatos estas discussões a nível do que são as metodologias de avaliação de funções." (E1)* *"se nós identificarmos diferenças superiores a 5%... temos que incluir na discussão das medidas os representantes dos trabalhadores. E isso leva-nos para um mundo muito complicado... os sindicatos são braços armados dos partidos políticos... eles não estão lá com as motivações certas." (RH4)* *"algumas das empresas são sindicalizadas, portanto também têm os sindicatos, as comissões de trabalhadores e portanto há sempre este lugar à negociação" (C1)*
3.5. Constrangimentos orçamentais e de tutela no setor empresarial do Estado	O teto salarial e a margem de recrutamento são fixados por aprovação da tutela e pelos decretos-lei de execução orçamental, e não pela gestão nem pela convenção coletiva. Delimitação: Restrição institucional externa à organização. Distinto de 3.1, que trata da fixação por convenção coletiva.	*"todos os anos são publicados os decretos de lei de execução orçamental. E esses decretos... têm trazido a questão que é, se alguém sair da empresa, ela pode ser substituída... até ao valor da pessoa que saiu." (RH4)* *"para nós, empresas que estamos ali um bocadinho dentro deste ambiente público, muitas vezes somos as armas de arremesso da luta dos partidos contra o governo... nós não podemos fazer nada sem a aprovação da tutela... Nós temos de seguir o decreto de lei de [execução] orçamental todos os anos. E temos de seguir a lei do orçamento de estado." (RH4)*

4. Custos e efeitos sobre a remuneração		
Subcategoria	**Definição operacional**	**Excertos ilustrativos das entrevistas**
4.1. Custos de correção e ajustamentos salariais	Encargo de corrigir diferenças identificadas e de rever remunerações acumuladas. Delimitação: Custo do ajustamento. O custo administrativo do reporte vai para 4.2.	*"chegamos aos dias de hoje e elas ainda estão dentro da organização e ganham 4 mil euros... a questão é que o negócio foi evoluindo e hoje as modistas não têm este papel tão central... As modistas que tu vais contratar hoje, se calhar vais lhe pagar 1500 euros" (C1)* *"as empresas familiares nacionais vão ter esta dificuldade e acho que também estas leis deveriam sempre pensá-las um bocadinho nessas empresas mais familiares e mais pequenas, que se calhar não vão ter tanta capacidade de fazer a correção dos salários que é preciso." (RH1)* *"para quem já se regia por contratos coletivos de trabalho, o impacto é o dia-a-dia, portanto, eles vão ter os aumentos normais... Para empresas como a nossa, que não tinham qualquer estrutura, isto vai ter um impacto financeiro gigante" (C2)*
4.2. Encargos administrativos e de gestão	Tempo, pessoas e meios exigidos pela produção da informação e pelo reporte. Delimitação: Custo de produzir e reportar. A falta de sistemas que o dificulta vai para 1.3.	*"estava a falar daqueles relatórios que nós temos que fazer... Mas isso não nos assusta muito, sou honesto... para nós, na nossa organização, o único tema que nos está a causar aqui alguma apreensão é mesmo aquele das pessoas poderem comparar." (RH4)*

		"esta questão dos reportes, etc., não é isto em si que vai ser complicado. O que vai ser complicado é demonstrar que as diferenças não existem, fazendo uma correta análise e comparação dos postos que existem nas empresas." (E2) *"toda esta questão de relatórios, no nosso caso nós vamos ter que fazer de 3 em 3 anos um relatório... isto não nos vai trazer assim tanta clareza, só nos vai trazer mais trabalho para as empresas e para os departamentos." (RH1)*
4.3. Compressão salarial e poder negocial	Efeito da visibilidade sobre a negociação individual e sobre os níveis salariais. Delimitação: Dinâmica negocial e evolução dos salários.	*"com a transparência eu acho que não vai ser fácil negociar, porque não vai haver margem para negociação. Se nós formos rigorosos com aquilo que é a diretiva, não vai haver margem... Hoje há mais margem para negociar salário do que prémios, mas isto depois vai terminar." (RH1)* *"Também não sou apologista, como a lei diz […] de publicar e dizer olha eu pago X por um técnico de processos. Epá não, eu não tenho que dar isso porque também é o segredo dos negócios, então onde é que ele entra o recrutamento e a negociação? Não é só o salário, a pessoa não vai só pelo salário." (E1)* *"já não podemos dizer que um trabalhador recebe mais do que outro que eu simpatizo mais com ele, ou porque quando o contratei tinha que lhe pagar aquele salário para ele aceitar, ou porque com este consegui negociar melhor, com este não consegui negociá-lo tão bem. Este tipo de critério já não serve." (E2)*
4.4. Efeitos sobre recrutamento, retenção e mercado externo	Comparação com concorrentes, entradas acima de quem já está na organização, saídas e atração. Delimitação: Efeitos e consequências. A prática de informar no recrutamento vai para 1.5.	*"vamos imaginar uma empresa que de repente coloca lá no quadro fixado, ou no checkpoint, onde quer que seja […] os salários ou as bandas de todas as funções […]. Se calhar vamos ter pessoas que saem da organização porque se sentem injustiçadas e optam por procurar outra situação." (RH5)* *"Se de hoje para amanhã todas as indústrias passarem a divulgar os seus anúncios, os seus valores a propor, como candidato eu vou estar muito mais atenta a isso, eu vou escolher no mercado aquela que tem o melhor salário... as empresas vão ter que se calhar tornar-se mais competitivas" (C3)* *"uma pessoa que está na empresa há 5, 6, 7 anos, tudo bem que todos os anos acabam por ser aumentados, mas são aumentos, se calhar, pequenos. E chega uma pessoa nova... vem já a receber mais. Ou seja, existem muito essas diferenças" (C4)*

5. Enquadramento regulatório		
Subcategoria	**Definição operacional**	**Excertos ilustrativos das entrevistas**
5.1. Conhecimento da Diretiva e do projeto de transposição	O que os participantes sabem e não sabem sobre o regime que se aproxima. Delimitação: Grau de conhecimento e leitura do diploma. A incerteza sobre o que ainda falta vai para 5.2.	*"Muito pouco menina, um pouco nas redes sociais que as vezes vão aparecendo vídeos. Tenho ideia de que as empresas vão ter de dar mais informação sobre salários e acho que também vai haver alguma coisa nos anúncios de emprego. Mas não sei muito mais do que isso." (T1)* *"Quando eu falo de transparência salarial à gestão, mas então toda a gente vai saber o que é que toda a gente ganha? […] É o primeiro impacto. […] Vamos ter que dizer a toda a gente quanto é que toda a gente ganha, vamos ter que colocar o salário no anúncio." (RH6)*

		"No início, quando toda a gente falava, a minha primeira perceção foi, eu acho que é mesmo a de toda a gente, que a partir de agora vão ser divulgados salários, toda a gente vai saber quanto é que toda a gente ganha. Mas já percebi que não era isso" (C5)
5.2. Incerteza quanto a prazos, limiares e regime aplicável	Dificuldade de preparar a implementação sem saber os termos finais da transposição. Delimitação: O que está por definir. O que já está definido e é conhecido vai para 5.1.	*"o próprio governo ainda não lançou o decreto-lei português com essas orientações... Tudo o que são empresas médias e pequenas, eu acho que a maior parte delas nem deve saber que existe este tema em cima da mesa, porque na lei portuguesa ainda não foi publicado" (C5)* *"o estado português é que se atrasou na transposição da diretiva e a lei nunca tem efeitos retroativos. […] não podem é ir à empresa e dizer, a empresa não tem […] uma contraordenação. Porque a lei, a diretiva ainda não foi transposta para a legislação portuguesa." (E1)* *"Acho que não é uniforme, neste momento está uma salada... Acho que há empresas já a adiantarem-se muito e a quererem já estar muito à frente, enquanto há outras... que ainda estão nos pingos da chuva, ainda estão a deixar as coisas passar, à espera do que vai haver" (C3)*
5.3. Articulação com obrigações existentes	Relação com o Relatório Único, a Lei n.º 60/2018 e outros deveres já em vigor. Delimitação: Sobreposição e articulação entre obrigações.	*"as empresas neste momento já são obrigadas, já têm de ter esta política remuneratória. Só que […] não há uma contraordenação associada ao incumprimento deste regime. […] Não havendo contraordenação associada, para as empresas é como se não fosse uma obrigação." (E2)* *"as leis saem todas a monte e ninguém vê os impactos que existem com as outras leis, porque as outras leis não são revistas em conformidade, e nós vamos ter imensos problemas com isso quando começarmos a implementar as leis […] de forma isolada." (E1)* *"sabemos que há essa necessidade, sabemos que temos que ter isso, sabemos que pelo menos temos que justificar, caso o nosso Relatório Único, depois no resultado final […] de uma disparidade entre homens e mulheres, por exemplo, superior a 5%, nós sabemos que temos que ter isso." (RH6)*
5.4. Fiscalização, sanções e proteção de dados	Meios de controlo, consequências do incumprimento e limites de acesso a dados individuais. Delimitação: Aplicação e limites legais. A objeção pessoal à exposição vai para 2.4.	*"normalmente as multinacionais particularmente, têm em financiamentos do Estado. Concorreram a um projeto de investimento […] A União Europeia deu-lhe 2 milhões para investir. Se tiver desigualdade de género […] perdem o benefício e têm que devolver o dinheiro." (E1)* *"onde eu acho que estaremos eventualmente um bocadinho mais receosos, mas que eu acho que o projeto de lei já veio minimizar, tem a ver com o quadro sancionatório. O quadro sancionatório previsto no projeto de lei é muito mais brando do que a diretiva comunitária." (RH3)* *"são dadas oportunidades às empresas para fazerem correções, para justificarem, ou seja, não é um daqueles temas em que uma entidade fiscalizadora vai de imediato aplicar uma contraordenação. Temos aqui vários planos, possibilidade de justificação e depois de correção." (E2)*

6. Estratégias de mitigação e condições de implementação		
Subcategoria	**Definição operacional**	**Excertos ilustrativos das entrevistas**
6.1. Comunicação e explicação interna	Modo de explicar critérios e diferenças aos trabalhadores e às chefias, e exigências quanto à qualidade dessa explicação. Delimitação: Solução proposta ou adotada e condições que a tornam aceitável. A dificuldade de comunicar em si vai para 1.2 ou 2.3.	*"interessa eu saber que tenho esta categoria, tenho este teto salarial, este mínimo e este máximo, eu estou aqui, como é que eu chego ali?... qual é que é a sua progressão de carreira e quais são os vencimentos que lhe vão permitir essa progressão de carreira" (C2)* *"eles estão aqui num ponto intermédio... estão entre a equipa, o que é que a equipa lhe transmite e o que é que a direção lhe transmite... por eles terem um papel muito fundamental e terem que acabar por gerir aqui expectativas, quer de um lado, quer do outro" (C4)* *"Se tiver mais responsabilidade, mais experiência, fizer coisas mais complexas... consigo aceitar. O desempenho também. Agora, gostava que a explicação fosse concreta. Não só 'ela tem mais experiência'. Experiência em quê? Está cá há mais tempo? Faz outras coisas?" (T1)*
6.2. Faseamento e escolhas de âmbito	Implementar por etapas, por níveis ou por componentes, como forma de reduzir o risco. Delimitação: Faseamento apresentado como estratégia. O faseamento já em curso vai para 1.4.	*"tenho que ir construindo um plano de implementação, com etapas, mas consolidadas, fortes, sólidas, que é para poder passar para a fase a seguir, porque senão montam um baralho de cartas em castelo. Se as de baixo não estiverem bem seguras, as outras caem todas." (E1)* *"Normalmente o ideal é começar pela estrutura e depois ir p[ôr] as pessoas, mas se isso não for possível, tentar fazer o inverso […]. eu acho que estes dois pontos são, digamos assim, os dois pontos de partida essenciais para começar a pegar… Não a vaca inteira, mas ir […] às partes." (RH5)* *"Aquilo que nós temos sempre recomendado é que as empresas se antecipem […] que comecem o mais rapidamente possível pelo diagnóstico. Uma frase que nós até utilizamos muitas das vezes […] é o pior plano é não ter plano nenhum." (E2)*
6.3. Recursos, competências e apoio externo	Formação, contratação de apoio jurídico ou de consultoria, meios internos reforçados. Delimitação: Meios mobilizados para responder. A falta de meios enquanto dificuldade vai para 4.2.	*"uma da nossa abordagem, e tem sido muito bem recebida, é primeiro fazer um diagnóstico de maturidade... A primeira coisa que nós fazemos é dotá-los de conhecimento, para que os clientes possam ter espírito crítico para perceberem o que é que eles precisam" (C1)* *"uns falam sobre o que se deve fazer e nós que temos a experiência dizemos como devemos fazer, não é? É a diferença. […] as empresas não conseguem fazer o by the book, sempre, não conseguem fazer 100% o que a lei diz, têm que encontrar formas." (E1)* *"Formação, eu acho que numa fase inicial, quando o tema surgiu, foi formação... muitos clientes quiseram fazer-se presentes nessa formação... Agora, lá está, eu acho que vai um grande passo, Maria, do perceber o tema a fazer alguma coisa com o tema, e eu acho que é nesse limbo ainda que nós estamos" (C3)*
6.4. Condições consideradas necessárias	O que os participantes dizem ser indispensável para uma implementação bem-sucedida. Delimitação: Condições enunciadas em abstrato, sobretudo do bloco D dos guiões.	*"já aqui um bocadinho fora do domínio das empresas, mas acho que era que de facto a contratação coletiva conseguisse acompanhar esta mudança de cenário para poder ser também um suporte às empresas na justificação das diferenças que existem nas suas realidades." (E2)*

		"Há uma condição que para mim é fundamental e sem a qual a coisa não vai lá, o sponsorship da direção... se quem manda, o conjunto de pessoas que mandam dentro da empresa, não perceberem o que é que é isto da diretiva da transparência salarial... não há milagre" (C1) *"se calhar, a transparência na comunicação também. Ou seja, quer custe, quer não, nós sabemos que temos que ser transparentes. Vamos perder algumas pessoas, se calhar […]. Mas se tu não tiveres um processo transparente, a transparência salarial também não existe." (RH6)*

7. Fundamentação e explicação das decisões salariais		
Subcategoria	**Definição operacional**	**Excertos ilustrativos das entrevistas**
7.1. Ausência de fundamentação e de explicação das decisões salariais	Os critérios existem e são inferidos pelo trabalhador, mas nunca foram explicados nem as decisões individuais fundamentadas. Delimitação: Distinto de 1.2, que é a dificuldade de fixar critérios, e de 1.3, que é a falta de sistemas.	*"Sei que depende da função, da experiência, dos resultados... essas coisas. Agora, como é que chegam exatamente ao valor do salário base, não sei. Sei que existem categorias, agora tabelas... deve haver alguma coisa internamente, digo eu. Mas nunca vi nenhuma tabela com os valores." (T3)* *"As pessoas muitas vezes não têm o… pronto, é normal, temos que perceber. Não existe aquele bom senso de perceber, está bem, mas ganha mais [por]quê, não é? […] eu não sei porque a pessoa não falou diretamente comigo, não é? A mim foi uma pessoa que me veio dizer, olha que a pessoa…" (RH5)* *"a empresa até teve um critério, alguém, que na altura pensou porque é que aquelas duas pessoas deviam receber de forma diferente, só que isso não está formalizado. E no fundo é isso que daqui para a frente não vai poder acontecer." (E2)*
7.2. Capacidade das chefias diretas para explicar decisões salariais	A chefia direta responde sobre a componente variável ou operacional, mas não sobre a formação do salário-base nem sobre diferenças entre pessoas. Delimitação: Distinto de 2.2: aqui não há resistência, há falta de meios para responder.	*"Algumas coisas acho que sim. Agora, se lhe perguntasse porque é que eu ganho exatamente aquele valor ou porque é que uma colega ganha mais, não sei se conseguiria responder. Provavelmente teria de confirmar com os recursos humanos ou com alguém acima." (T1)* *"Depende, se fosse sobre objetivos ou a parte variável, sim. Agora, se fosse perguntar porque é que o meu salário base é exatamente aquele ou porque é que outra pessoa tem outro valor, provavelmente teria de confirmar com os recursos humanos." (T3)* *"muitas das vezes as pessoas têm aquele medo de eu não conheço, eu ainda não percebo muito bem isto, então eu vou fugir ao tema. E eu acho que isso é pior, porque vai continuar a criar dúvida na pessoa que fez a pergunta" (C3)*

Anexo 4. Declaração de Autenticidade

Declaração de Autenticidade

Eu, Maria Barros Queiroz Mesquita Guimarães, declaro que o presente trabalho académico, intitulado "Transparência Salarial nas Organizações: Dificuldades de Implementação", é original e foi realizado por mim própria de acordo com as seguintes normas académicas e éticas:

- **Originalidade:** As ideias, análises e conclusões apresentadas são fruto do meu próprio trabalho e não foram copiadas de outras fontes sem a devida citação.
- **Referências:** Todas as fontes de informação utilizadas foram corretamente referenciadas de acordo com as normas de citação em vigor.
- **Inteligência Artificial Generativa:** O uso de ferramentas de Inteligência Artificial Generativa, quando existente, foi feito de forma responsável, ética, crítica e não abusiva.

Assinatura: Maria Barros Queiroz Mesquita Guimarães

Data: 14 de setembro de 2026

FEP FACULDADE DE **ECONOMIA E GESTÃO**