



Por Elena Calama*

A transparência remuneratória: o novo paradigma nas políticas de contratação

A Diretiva (UE) 2023/970, aprovada em maio de 2023, marca um ponto de inflexão no mercado de trabalho europeu. Mais do que um instrumento jurídico, representa uma mudança de paradigma na forma como as organizações pensam, estruturam e comunicam a remuneração dos seus quadros.

A Diretiva em causa pretende reforçar o princípio da igualdade de remuneração, por trabalho igual ou de valor igual, entre homens e mulheres, com recurso a mecanismos de transparência remuneratória e de instrumentos de fiscalização mais robustos. Deste modo, a transparência remuneratória deixará de ser uma opção reputacional para se traduzir numa obrigação legal, com impacto direto nas políticas de contratação, na gestão de talento e, na competitividade das empresas.

Importa ter presente que as Diretivas não são diretamente aplicáveis no ordenamento jurídico dos diversos Estados-membros, razão pela qual, terá de ser transposta para os seus respetivos ordenamentos jurídicos nacionais a fim de que neles, possa produzir

efeitos. A sua transposição para o direito português, obrigatória até junho de 2026, não será um mero exercício legislativo, mas antes, um teste à maturidade das empresas, à qualidade da sua *governance* interna e à capacidade de alinhar práticas de gestão com exigências contemporâneas de competitividade, confiança e responsabilidade social.

Para Portugal, o desafio reside em garantir uma transposição tecnicamente rigorosa, que assegure o equilíbrio entre segurança jurídica para as empresas e proteção para os seus trabalhadores. A preparação antecipada – através da revisão de grelhas salariais, implementação de sistemas de avaliação de funções e reforço das práticas de *compliance* – será determinante para evitar riscos legais e permitir que as empresas se posicionem adequadamente num mercado laboral, que se pretende cada vez mais transparente, equitativo e competitivo.

1. Enquadramento jurídico e racional económico

A Diretiva (UE) 2023/970 assenta no princípio da igualdade remuneratória consagrado no artigo 157.º do TFUE e pretende

dar resposta a um problema persistente: a desigualdade salarial entre homens e mulheres, que, na União Europeia, permanece em torno dos 13% atenta a falta de transparência, a dificuldade em pôr de manifesto a discriminação latente e a ausência de mecanismos eficazes de fiscalização.

A diretiva visa responder a essas fragilidades estruturais, impondo obrigações vinculativas que alteram profundamente a forma como as empresas definem, comunicam e justificam as suas políticas remuneratórias. A lógica económica subjacente é clara: a assimetria de informação entre empregadores e trabalhadores distorce o funcionamento eficiente do mercado laboral, reduz a mobilidade, perpetua desigualdades e limita a competitividade das organizações.

Partindo de um princípio estruturante: remuneração e trabalho de valor igual, clarifica dois conceitos essenciais: (i) Remuneração - salário ou vencimento ordinário, de base ou mínimo, e quaisquer outras contraprestações pagas, direta ou indiretamente, em dinheiro ou em espécie (componentes complementares ou variáveis), por um empregador a um



Foto Shutterstock

trabalhador pelo seu trabalho; e, (ii) Trabalho de valor igual – avaliado com base em critérios objetivos e neutros em termos de género – competências, esforço, responsabilidade e condições de trabalho – permitindo comparações estruturadas entre funções distintas.

Este princípio visa eliminar a assimetria de informação que historicamente penalizou mulheres e grupos vulneráveis e impor às empresas obrigações significativas, tais como (i) rever grelhas salariais, (ii) definir intervalos remuneratórios objetivos, (iii) abandonar práticas de negociação baseadas em histórico salarial e, (iv) garantir consistência entre políticas internas e ofertas externas.

A remuneração deixa de ser um tema “sensível” tratado, caso a caso, e passa a ser um domínio governado por processos, indicadores e, metodologias comparáveis pelas áreas financeira e de *compliance*. Abandonam-se as políticas de opacidade salarial que alimentaram percepções de injustiça,

favoritismo e arbitrariedade para abrir caminho à transparência, reforçando a confiança entre trabalhadores e liderança, reduzindo rumores e conflitos internos, aumentando a previsibilidade das decisões e contribuindo para a melhoria do ambiente de trabalho. Num mercado de trabalho competitivo, a confiança é um ativo que retém talento e reduz a rotatividade de quadros.

Em nosso entender, a diretiva cria as condições para que essa confiança seja construída com base em práticas objetivas e verificáveis, transformando-se num mecanismo de justiça interna, de competitividade externa e num indicador de maturidade organizacional.

2. Transparência pré contratual e impacto no recrutamento

A Diretiva introduz uma mudança disruptiva a nível da transparência pré-contratual, com impacto real nas políticas de recrutamento: os empregadores passam a ter de divulgar, no anúncio ou antes da entrevista, a remunera-

ção inicial ou o intervalo remuneratório aplicável ao posto de trabalho. Esta medida (i) elimina a assimetria de informação que frequentemente penaliza mulheres e grupos vulneráveis, (ii) altera substancialmente as práticas de negociação salarial, (iii) elimina a negociação individual baseada em expectativas subjetivas ou histórico salarial e, (iv) aumenta a confiança dos candidatos. Nesse sentido, a diretiva proíbe expressamente que o empregador solicite ao candidato informações sobre remunerações anteriores, reforçando a desvinculação entre o salário proposto e eventuais desigualdades acumuladas ao longo da carreira.

A transparência remuneratória transcende assim a obrigação legal, constituindo-se como catalisador de transformação organizacional, aumentando a credibilidade das empresas e permitindo atrair talento qualificado, fazendo com que a remuneração passe a ser uma infraestrutura estratégica do modelo de gestão, com mecanismos de proteção reforçados,

tais como, (i) a inversão do ónus da prova, (ii) o direito à indemnização integral, (iii) sanções dissuasoras e (iv) a possibilidade de representação por sindicatos ou entidades externas.

Em definitiva, a Diretiva obriga as empresas a agirem com transparência, colocando a remuneração no epicentro da arquitetura organizacional, documentando critérios, justificando diferenças, monitorizando disparidades, reduzindo perceções de injustiça, reforçando a confiança e melhorando o clima interno.

Isto significa que a remuneração deixa de ser um tema “sensível” tratado caso a caso e passa a ser um domínio governado por dados estruturados sobre funções, métricas de equidade salarial integradas nos *dashboards* de gestão e auditorias internas regulares para garantir conformidade e antecipar riscos. Caberá as empresas (i) manter a transparência nas suas políticas de contratação, com sistemas de avaliação de funções baseados em critérios objetivos – competências, esforço, responsabilidade e condições de trabalho, (ii) assegurar o direito de acesso dos trabalhadores aos critérios remuneratórios utilizados para determinar a sua remuneração e progressão e, às médias salariais por categoria e desagregadas por género, (iii) reportar periodicamente (anual ou trienalmente em função da dimensão da empresa) as disparidades detetadas, (iv) avaliar as remunerações conjuntamente, em cooperação com representantes dos trabalhadores, quando existam diferenças superiores a 5% que não sejam justificadas e, (v) implementar medidas corretivas.

Deste modo, a remuneração passa a integrar o campo da responsabilidade social corporativa e das métricas ESG, transfor-

mando-se num espelho da estrutura organizacional e num factor de competitividade. Investidores, reguladores e trabalhadores passam a ter acesso a dados comparáveis e verificáveis.

3. Desafios e oportunidades para as PME

Durante demasiado tempo, a remuneração foi tratada como um território nebuloso, onde as decisões se tomavam em silêncio, as justificações eram escassas e a arbitrariedade encontrava espaço para se instalar. A nova diretiva desmonta este modelo. Obriga a clarificar critérios, a documentar decisões, a justificar diferenças e a expor incoerências. Obriga, em suma, a profissionalizar a gestão de pessoas.

Alguns verão nesta mudança uma ameaça. Outros, uma oportunidade. A verdade é que a formalização de políticas remuneratórias transparentes pode ser o passo decisivo para a profissionalização das PME portuguesas e para o reforço da sua competitividade porque a transparência remuneratória, não só, não fragiliza as empresas, como as fortalece, permitindo-lhes atrair e manter o talento de que por vezes carecem para o cabal desenvolvimento da sua atividade. Organizações que sabem explicar como pagam, por que pagam e quanto pagam são organizações mais confiáveis e competitivas e, estão mais preparadas para atrair e reter talento, num mercado cada vez mais exigente.

Sendo certo que quanto menor a organização, maior o desafio que enfrenta para se adequar a novos enquadramentos regulatórios, também o é que a sua menor dimensão lhe confere maior versatilidade para se adaptar aos novos desafios e atrair talento qualificado, fazendo com que

a remuneração passe a ser uma infraestrutura estratégica do seu modelo de gestão.

Em jeito de conclusão, entendemos que a Diretiva (UE) 2023/970 não é apenas mais uma norma europeia que virá a ser transposta para o nosso ordenamento jurídico. É um espelho que revela a maturidade das empresas, a qualidade da sua cultura interna e a coerência entre valores e práticas. A transparência remuneratória não deve ser um fim em si mesma, mas antes, um instrumento para construir organizações mais justas, competitivas e preparadas para concorrerem num mercado de trabalho que valoriza confiança, rigor e responsabilidade.

A sua transposição até junho de 2026 será apenas o início. O verdadeiro impacto será medido na capacidade das empresas portuguesas para transformar esta imposição legal, numa vantagem estratégica que permita que a remuneração se torne um eixo central das políticas de diversidade e inclusão, reforçando a credibilidade das empresas perante investidores, clientes e trabalhadores e, sendo, por si só, um fator de competitividade.

Quando a Diretiva for transposta para o ordenamento interno, os Estados-membros poderão vir a isentar empregadores com menos de 50 trabalhadores de algumas obrigações previstas na Diretiva, designadamente no que toca à progressão da remuneração dos trabalhadores, mas não só. Por isso, resta aguardar pela sua transposição para avaliarmos as alterações que poderão vir a ser introduzidas pelo legislador português e as suas implicações nas organizações. ■

*Senior partner da Calama, V. Meneses Falcão & Associados
E-mail: elenacalama@cvmf.eu