ORDEM DOS PSICÓLOGOS

CONTRIBUTO CIENTÍFICO OPP

Salário Digno e Sistemas Remuneratórios

Recomendações para as Organizações

Ciência e Prática Psicológicas | 04/11/2026

Contributo Científico OPP – Salário Digno e Sistemas Remuneratórios: Recomendações para as Organizações, publicado pela Ordem dos Psicólogos Portugueses.

A informação que consta deste documento, elaborado em novembro de 2026, e na qual se baseia foi obtida a partir de fontes que os autores consideram fiáveis. Esta publicação ou partes dela podem ser reproduzidas, copiadas ou transmitidas com fins não comerciais, desde que o trabalho seja adequadamente citado, conforme indicado abaixo.

Sugestão de citação: Ordem dos Psicólogos Portugueses (2026). Contributo Científico OPP – Salário Digno e Sistemas Remuneratórios: Recomendações para as Organizações. Lisboa.

Ordem dos Psicólogos Portugueses Av. Fontes Pereira de Melo 19 D 1050-116 Lisboa T: +351 213 400 250
www.ordemdospsicologos.pt

Contributo Científico OPP

Salário Digno e Sistemas Remuneratórios

Recomendações para as Organizações

O presente documento surge como o contributo da Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP) para a contínua reflexão sobre **Locais de Trabalho Saudáveis**, nomeadamente, no que diz respeito aos sistemas remuneratórios, numa ótica de promoção da equidade, igualdade de género, transparência e produtividade das organizações.

A OPP é uma associação pública profissional que representa e regulamenta a prática dos profissionais de Psicologia que exercem a profissão de Psicólogo em Portugal (de acordo com a Lei nº 57/2008, de 4 de setembro, com as alterações da Lei nº 138/2015, de 7 de setembro). É missão da OPP exercer o controlo do exercício e acesso à profissão de Psicólogo, bem como elaborar as respetivas normas técnicas e deontológicas e exercer o poder disciplinar sobre os seus membros. As atribuições da OPP incluem ainda defender os interesses gerais da profissão e dos utentes dos serviços de Psicologia; prestar serviços aos membros em relação à informação e formação profissional; colaborar com as demais entidades da administração pública na prossecução de fins de interesse público relacionados com a profissão; participar na elaboração da legislação que diga respeito à profissão e nos processos oficiais de acreditação e na avaliação dos cursos que dão acesso à profissão.

Neste sentido, a OPP tem procurado contribuir para a discussão sobre o futuro do trabalho e a **necessidade estratégica de valorização dos trabalhadores e trabalhadoras, da sua Saúde Física e Psicológica, bem-estar e qualidade de vida**. Neste âmbito, parece-nos pertinente abordar a questão da compensação pelo trabalho realizado, como uma das formas de promoção de Locais de Trabalho Saudáveis, de prevenção de Riscos Psicossociais e de garantia da sustentabilidade das organizações.

Ao longo deste documento, exploraremos a relevância de auferir uma remuneração digna, justa, equitativa e não discriminatória enquanto fator protetor da Saúde Psicológica. Em seguida, exploraremos como diferentes sistemas de remuneração podem impactar o comportamento e o desempenho nos locais de trabalho. Apresentaremos ainda recomendações para se definirem e implementarem sistemas remuneratórios equitativos, que contribuam para a Saúde, bem-estar e produtividade dos/as trabalhadores/as e, simultaneamente, para a capacidade das organizações em atrair, motivar e reter profissionais. Por último, esclarecemos o papel dos Psicólogos e Psicólogas neste processo.

1. A Relevância do Salário Digno

"1 - Toda a pessoa tem direito ao trabalho, à livre escolha do trabalho, a condições equitativas e satisfatórias de trabalho e à protecção contra o desemprego; 2 - Todos têm direito, sem discriminação alguma, a salário igual por trabalho igual; 3 - Quem trabalha tem direito a uma remuneração equitativa e satisfatória, que lhe permita e à sua família uma existência conforme com a dignidade humana, e

completada, se possível, por todos os outros meios de protecção social; 4 - Toda a pessoa tem o direito de fundar com outras pessoas sindicatos e de se filiar em sindicatos para a defesa dos seus interesses."

(Declaração Universal dos Direitos Humanos, Art. 23)

O **direito ao trabalho e o direito a uma remuneração digna, justa, equitativa e não discriminatória** estão consagrados na Declaração Universal dos Direitos Humanos (art. 23º) e na Constituição da República Portuguesa (art. 58º e 59º).

Porém, de acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT), **21% dos/as trabalhadores/as em todo o mundo podem ser classificados como "trabalhadores/as pobres", auferindo um rendimento que os/as coloca abaixo do limiar da pobreza** (ILO, 2019a). Em Portugal, mais de um terço das pessoas em situação de pobreza são trabalhadoras, a maioria das quais com vínculos estáveis e salários certos ao fim do mês. Sendo que os rendimentos do trabalho constituem a principal fonte de rendimento das famílias, o **fenómeno da pobreza** associa-se, de forma direta, não apenas ao **acesso ao emprego, mas também** e à **remuneração** auferida.

A investigação disponível sublinha o **impacto negativo de auferir um salário que não permita fazer face ao mínimo necessário para viver com qualidade.** Os estudos mostram que as pessoas que vivem em situação de pobreza apresentam índices mais elevados de **doença e de mortalidade**; as crianças em situação de pobreza apresentam uma **maior prevalência de problemas de Saúde Física e Psicológica**, assim como **menor sucesso e adaptação na escola e fora dela** (Smith, 2015). Além disso, a **estigmatização e os estereótipos negativos associados à pobreza** associam-se em **sentimentos de vergonha e em exclusão social** (Smith, 2015).

A fixação do "salário mínimo" constitui uma estratégia amplamente utilizada para estabelecer um nível básico de proteção dos rendimentos. Contudo, a estagnação salarial que tem vindo a verificar-se nos países desenvolvidos desde há largas décadas tem aprofundado o fosso entre "ricos e pobres", tendência acompanhada pelo **aumento da precariedade e da desigualdade salarial**, **com consequências negativas para a produtividade das organizações e para o bem-estar e qualidade de vida dos trabalhadores/as** (e.g., Taylor et al., 2017).

Portugal não escapa a este cenário, constatando-se que a atualização do salário mínimo nacional (SMN), verificada desde 2014, não altera, em geral, a condição das famílias portuguesas em relação à **pobreza relativa** (Cantante, 2023) – conceito que descreve a situação das pessoas e famílias cujos recursos ou rendimentos são substancialmente inferiores ao padrão médio da sociedade em que estão inseridas, inviabilizando a sua participação na vida social, cultural e económica. Para saber mais sobre pobreza, pode consultar o documento *Ponto Final à Pobreza — O Papel da Ciência Psicológica, dos Psicólogos e Psicólogas*.

No contexto desta reflexão, **o conceito de "salário mínimo" tem vindo a ser substituído pelo conceito de "salário digno"** (Carr et al., 2016) – **diretamente ligado ao conceito de "trabalho digno"**.

Numa revisão de literatura sobre o "**salário digno**" entre 2000 e 2020, Searle e McWha-Hermann (2021) constataram que o conceito evoluiu ao ritmo da natureza mutável do trabalho e crescente interesse dos meios de comunicação social, num primeiro momento, na área da Economia e, de forma progressiva, incorporando os contributos de diversas disciplinas como a Sociologia, a Gestão e a Psicologia. Os estudos sublinham que **um verdadeiro "salário digno" deve corresponder a um emprego digno, ou seja, a condições de trabalho que permitam o desenvolvimento de capacidades no e através do trabalho** (Carr et al., 2016; Searle & McWha-Hermann, 2021). Assim, o conceito de "salário digno" pretende incluir, na definição do rendimento, não apenas a necessidade de assegurar **condições de vida dignas** (alojamento, transporte, vestuário e cuidados pessoais), mas também a **qualidade de vida – definida como a possibilidade de desenvolvimento pessoal, a igualdade de oportunidades e a plena participação na sociedade** (Ciscel, 2000).

Desta forma, o "salário digno" – **cujo valor é 15% a 80% superior ao dos salários mínimos** (Eurofound, 2018) – facilita a cidadania ativa, permitindo a inclusão e participação, nas suas comunidades e na sociedade em geral, de todas as cidadãs e cidadãos. O pagamento de um "salário digno" melhora não apenas as atuais condições de vida das pessoas, mas as suas trajetórias futuras, proporcionando o espaço e os meios para o desenvolvimento de competências e capacidades.

As evidências demonstram ainda que o pagamento de um "salário digno" conduz à **redução das taxas de depressão e perturbação bipolar** (Burmaster et al., 2015), à **melhoria do estatuto social e autoavaliação da Saúde** (Landefeld et al., 2014), **redução do tabagismo, obesidade e doenças crónicas relacionadas** (Bindman, 2015) e, ainda, a uma **melhoria geral do bem-estar psicológico** (Flint et al., 2013). Num estudo sobre a mudança comportamental que acompanha o auferir de um "salário digno", Carr e colaboradores (2019) constataram um aumento do envolvimento e **compromisso com o trabalho**, da satisfação profissional, bem como o aumento de comportamentos de cidadania e **maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional**.

Num contexto económico desafiante e competitivo, a criação de uma atmosfera organizacional que estimule não só a satisfação profissional dos/as trabalhadores/as, mas a sua motivação e compromisso, torna-se fundamental para superar dificuldades de aumento real dos salários. É necessário, portanto, ampliar a **perspetiva de "trabalho digno"** para incluir e refletir **as características do trabalho, das relações laborais e das práticas remuneratórias**.

A investigação emergente na Ciência Psicológica tem permitido mudar o foco para os/as trabalhadores/as, explorando o impacto das políticas salariais nas pessoas, nas famílias, nas organizações e na sociedade. Mais especificamente, **a Psicologia do Trabalho tem contribuído para elucidar os principais antecedentes, mecanismos e consequências do "salário digno"** para um conjunto mais amplo de partes interessadas (e.g., decisores políticos, trabalhadores/as, famílias e comunidades), permitindo compreender melhor o contexto do trabalho, os seus impactos e benefícios e os fatores individuais e organizacionais necessários ao "trabalho digno" (Searle & McWha-Hermann, 2021).

Ainda, **a par de práticas remuneratórias equitativas e consonantes com o "salário digno"**, existem outras políticas e medidas que as organizações podem implementar de forma a

promover o **bem-estar dos/as trabalhadores/as** – por exemplo, através de **oportunidades de desenvolvimento profissional** (e.g., experiências de aprendizagem e formação), de **medidas de promoção do equilíbrio entre vida profissional e pessoal** (e.g., flexibilidade de horários, dias de folga por situações inesperadas) e, entre outras, de **medidas de promoção da Saúde, do bem-estar e de um clima organizacional positivo** (e.g., organização de atividades de *team building*, programas de voluntariado). Entre estas políticas e medidas, **aquelas que promovem a flexibilidade laboral e as que se sustentam nas perspetivas e participação dos/as trabalhadores/as parecem ser as mais efectivas** (Fox et al., 2021). A importância de construir contextos organizacionais promotores do bem-estar é explicitada no documento OPP, *A Importância do Bem-estar Organizacional*.

Neste documento, **aquilo a que nos iremos referir, genericamente, como 'remuneração' inclui o salário monetário** (que pode incluir prémios por desempenho) **e os benefícios que têm uma tradução financeira direta** (e.g., subsídio de alimentação, cheque creche, cheque educação, subsídio de transporte, licenças de ausência pagas, etc.). Importa-nos aqui, sobretudo, **focar nas remunerações e nos critérios definidos pelas organizações para definir práticas e sistemas remuneratórios justos,** fundamentais ao "trabalho digno".

2. Práticas Remuneratórias nas Organizações

Além de mero meio de subsistência, o trabalho é um elemento central e estruturante da vida das pessoas e da sociedade, fonte de desenvolvimento económico e social, mas também de realização pessoal e profissional e sentido de propósito.

A **motivação e o desempenho** nos locais de trabalho **variam em função de fatores associados aos trabalhadores/as** (e.g., competências laborais; personalidade; Saúde Psicológica), **ao funcionamento da organização** (e.g., tipos de liderança, práticas remuneratórias, clima organizacional) **e, ainda, às circunstâncias macro e socioeconómicas** (e.g., custo de vida, inflação) – os quais se influenciam mutuamente e de forma dinâmica ao longo do tempo.

A **remuneração** auferida, como forma de compensação pelo trabalho, **é uma das condições legais e basilares das relações laborais e da confiança entre trabalhador/a e empregador/a**. Para além de proporcionar a satisfação das necessidades básicas dos/as trabalhadores/as (possibilitando que estes/as possuam recursos económicos suficientes), proporciona ainda um sentimento de segurança, define o padrão de vida das pessoas e funciona como fonte de reconhecimento de competências e desempenho profissionais.

A remuneração *total* corresponde a tudo o que o/a trabalhador recebe em troca do que entrega à organização, podendo incluir **recompensas intrínsecas e extrínsecas** (e.g., Silva, 2008). **Recompensas extrínsecas referem-se ao salário propriamente dito – podendo este ter uma componente fixa e uma componente variável**. Neste sentido:

- O **salário fixo** corresponde ao montante, em dinheiro ou em espécie, que o/a trabalhador/a recebe, de forma regular e periódica, como contrapartida do seu trabalho, acrescido dos

subsídios (e.g., exemplo, o subsídio de alimentação, de turnos, de prevenção, de risco, etc. (Camara, 2000).

- O **salário variável** é constituído por outros benefícios (e.g., cheques educação e cheques creche, seguros de Saúde, contribuições para planos de reforma), incentivos (e.g., prémios por desempenho) e símbolos de estatuto (e.g., um lugar de estacionamento reservado; mobiliário escolhido pelo/a trabalhador/a; dimensão e localização do gabinete de trabalho), essenciais não apenas para dar resposta a necessidades dos/as trabalhadores, mas para manter os níveis de satisfação com a organização (Silva, 2008).

- As **recompensas intrínsecas dizem respeito a elementos de natureza imaterial intimamente ligadas ao trabalho realizado**, conferindo sentido ao trabalho realizado e gerando motivação, envolvimento e identificação entre o/a trabalhador/a e a organização. Exemplos de recompensas intrínsecas incluem mecanismos de reconhecimento, o clima organizacional e estilo de gestão ou as oportunidades de desenvolvimento profissional, de autonomia e de responsabilidade (Camara, 2000)[1].

Nas organizações, as **práticas remuneratórias alinhadas com um "salário digno" – nomeadamente, as que garantem recompensas extrínsecas justas – são um dos fatores que mais podem contribuir para a motivação os trabalhadores/as e para garantir que estes têm uma boa qualidade de vida**, evitando dificuldades socioeconómicas e prevenindo problemas de Saúde (Sayre, 2022). Quando estas práticas seguem uma estrutura formal (ou seja, todas as recompensas encontram-se definidas por critérios) e são devidamente implementadas, falamos de sistemas remuneratórios.

A função dos Sistemas Remuneratórios

> *"O salário não é unicamente o preço do trabalho, mas é fundamentalmente o resultado da intencionalidade das organizações, transformando-se assim em regra. As empresas não atribuem um salário único. A diversidade da taxa de salário e o lugar atribuído à remuneração no conjunto das estratégias empresariais deixam claro que as políticas salariais são hoje uma "alavanca" para atrair os trabalhadores e incitá-los a envolver-se nos objectivos da empresa."*
>
> (Suleman, 2003)

A política remuneratória de qualquer organização tem como principal objetivo **atrair, manter e motivar os/as trabalhadores e trabalhadoras** (Millán et al, 1999). Os **sistemas remuneratórios** (i.e., conjunto de recompensas monetárias e benefícios, assim com os critérios para a sua obtenção), traduzem a relação estabelecida entre o/a trabalhador/a e a empresa, relação esta

[1] Estabelecendo um paralelismo entre esta conceção e as diferenças apontadas, na secção anterior, entre as componentes do salário real e salário emocional, pode dizer-se que o salário real corresponde às recompensas extrínsecas, enquanto o salário emocional corresponde às recompensas intrínsecas.

que ultrapassa o quadro material, pese embora o **salário seja o elemento central de qualquer sistema remuneratório**. São, assim, sistemas complexos, não sendo possível definir um modelo único da política salarial. Contudo, pode dizer-se que têm como objectivos centrais a adequação das compensações, procurando promover a **motivação e a competitividade** e, ao mesmo tempo, **criar maior equidade laboral**, retendo os/as trabalhadores/as a longo prazo.

Os **sistemas remuneratórios têm efeitos internos**, no sentido em que influenciam a motivação, a produtividade, o bem-estar e a permanência dos/as trabalhadores/as nas organizações. E, também, **têm efeitos externos**, ao enviar sinais para o mercado e para o conjunto de trabalhadores/as do mesmo sector e/ou profissão sobre o que é uma compensação monetária adequada para determinadas funções, tendo em conta a realidade macro e socioeconómica, condicionando, assim, a mobilidade laboral e a adaptação das organizações aos sistemas de compensação (Fulmer & Li, 2022).

Ainda que os **benefícios laborais possam representar entre 31% e 38% dos custos** das organizações com os trabalhadores/as (Bureau of Labor Statistics, 2021), quando as organizações pagam um **salário inferior face aos sinais do mercado e não garantem benefícios vantajosos, a sua capacidade de contratar, motivar e reter trabalhadores/as diminui** – o que, inversa e consequentemente, aumenta as perdas de produtividade e os custos com processos de seleção e recrutamento e, entre outros, com a capacitação de novos empregados/as (Cascio et al. 2019).

Quando adequada às características individuais e funções laborais, aos sinais do mercado e às circunstâncias macroeconómicas (e.g., inflação), **a remuneração pode ajudar a garantir uma maior equidade laboral** (McWhirter & McWha-Hermann, 2021). A equidade conseguida através de remunerações dignas implica que, além de um salário base digno, se **considerem as diferenças entre trabalhadores/as**, por exemplo, se estes/as têm filhos/as (quantos e qual a idade destes), se habitam longe do local de trabalho, qual o nível das suas responsabilidades na organização, a sua experiência profissional, habilitações literárias ou antiguidade na organização, entre outras.

Neste sentido, algumas organizações têm sistemas remuneratórios bem definidos. Entre estes sistemas, destacam-se **sistemas remuneratórios progressivos**, nos quais o aumento das compensações monetárias para os diferentes trabalhadores/as aumenta em função de critérios definidos *à priori* (e.g., antiguidade na organização; experiência profissional; habilitações literárias). Alguns destes sistemas incluem também **benefícios não-monetários**, que podem ser transversais à organização (e.g., seguros de Saúde) ou com base em critérios que lhes permitem aceder (e.g., ter filhos é critério para ter "cheque educação"). Ainda, outros sistemas incluem **recompensas por desempenho**, geralmente monetárias (comissões ou prémios), que se somam à compensação monetária base e que resultam diretamente do desempenho do/a trabalhador/a ou da equipa de trabalho, num período de tempo (e.g. mensal, semestral e/ou anual) e tendo em conta os critérios definidos para as funções (Mura, 2019).

Se, por um lado, os sistemas remuneratórios com níveis de progressão e/ou com recompensas por desempenho **criam oportunidades para auferir maiores compensações**, por outro, inevitavelmente, geram também **diferenças e disparidades entre trabalhadores/as**.

Idealmente, a definição de sistemas remuneratórios tem o objetivo de promover a equidade entre diferentes trabalhadores/as e diminuir essas diferenças e disparidades. No entanto, é possível existir equidade de remuneração entre os/as trabalhadores/as da mesma organização (incluindo líderes e chefias) **sem que exista equidade entre os/as trabalhadores/as dessa organização comparativamente aos/às de outras organizações** – nas quais trabalham pessoas com profissões e funções idênticas – que compõem a realidade organizacional do país.

Quando os/as trabalhadores/as **percecionam a sua remuneração como desadequada face às funções e/ou como insuficiente face ao custo de vida, tendem a sair das organizações,** caso existam oportunidades no mercado, nacional ou estrangeiro (Ridre et al., 2017). A procura voluntária de um emprego com melhores remunerações encontra-se mais bem documentada na literatura sobre trabalhadores/as com funções executivas e, não tanto, na literatura sobre **trabalhadores/as com funções operacionais** (Fulmer & Li, 2022) – os/as quais, muitas vezes, por auferirem remunerações mais baixas e menos vantajosas, **veem esta possibilidade condicionada por fatores socioeconómicos** (e.g., ser mãe/pai solteira/o; ter créditos à habitação elevados; ausência de poupanças).

A utilização de diferentes sistemas remuneratórios requer que os/as **decisores/as considerem como os critérios de remuneração** – e as diferenças remuneratórias, internas e externas, que estas produzem – **impactam psicologicamente os/as trabalhadores/as** e, por sua vez, como estes impactos condicionam o funcionamento e produtividade das organizações.

Impactos das diferenças remuneratórias

A dispersão salarial, também referida como variação ou **desigualdade remuneratória**, refere-se às diferenças salariais entre pessoas numa mesma organização, quer de forma horizontal (diferenças salariais entre trabalhadores/as de um mesmo nível organizacional), quer de forma vertical (diferenças entre trabalhadores/as e superiores/as hierárquicos) (Shaw, 2014). Uma maior desigualdade remuneratória **associa-se a impactos laborais negativos, mas também a impactos positivos**, dependendo dos critérios que justificam as diferenças remuneratórias existentes (Fulmer & Li, 2022).

No que respeita aos **impactos positivos**, uma maior disparidade remuneratória pode aumentar a motivação e a produtividade dos/as trabalhadores/as, mas tal acontece quando existem **recompensas por desempenho continuadas no tempo** e/ou exista a **possibilidade de avançar na carreira**, subindo nos níveis remuneratórios (Shaw & Zhou, 2021; Nyberg et al., 2016).

Ao considerar-se como as diferenças remuneratórias condicionam o desempenho, a **transparência dos critérios**, a **justificação das remunerações atribuídas** e a **perceção de legitimidade das diferenças** são aspetos de maior relevância. Quando os/as trabalhadores/as consideram as diferenças injustificadas, a sua **perceção de injustiça** é maior, impactando negativamente a sua motivação e produtividade (Tenhiälä et al., 2023). Também, por vezes, **os critérios não se adequam às características e funções** dos diferentes trabalhadores/as, não variando, por exemplo, dentro e entre equipas de trabalho (e, em consequência colocam uns/umas em desvantagem) ou, na base dos sistemas remuneratórios, encontram-se **critérios**

arbitrários, opacos e/ou injustificados, criando desigualdades entre trabalhadores/as e entre níveis hierárquicos.

Quanto aos **impactos negativos**, para trabalhadores/as que dão maior importância às tarefas individuais e às conquistas pessoais, as disparidades remuneratórias podem **influenciar negativamente os seus comportamentos no local de trabalho, especialmente quando a comparação social é facilitada por políticas de transparência que não salvaguardam o anonimato** (Bamberger & Belogolovsky, 2017). Estes/as trabalhadores/as podem experienciar inveja e sentir-se relutantes em cooperar com colegas de equipa que são mais bem remunerados/as, embora desempenhem as mesmas funções. É também importante considerar que **determinadas circunstâncias de vida (e.g., doença, luto, gravidez) podem limitar as recompensas por desempenho**, algo que, consequentemente, pode fomentar perceções e sentimentos de injustiça (Gallen, 2023). Ainda, auferir **remunerações incertas e voláteis** parece aumentar os níveis de **stresse** e diminuir quer a **qualidade do sono**, quer a **capacidade de tomar decisão ponderadas**, contribuindo para **problemas de Saúde Física e Psicológica** (Sayre, 2022). Os/as trabalhadores/as cujas remunerações variam bastante em função do volume de trabalho (e.g., trabalhadores independentes; trabalhadores das plataformas digitais) e/ou cujas remunerações dependem muito de comissões e/ou prémios por desempenho, são aqueles/as que se encontram em maior risco (Rani & Furrer, 2020).

Neste sentido, é possível afirmar que o facto de **existir um sistema remuneratório na organização não é, por si só, sinónimo de maior equidade, produtividade e retenção.** Por exemplo, nem todas as trabalhadoras/es se sentem mais motivados e envolvidos no trabalho quando existem recompensas, podendo verificar-se que, enquanto umas/uns percecionam a oportunidade de receber mais em função do seu desempenho como um "**desafio motivador**", outras/os percecionam como um "**obstáculo e uma sobrecarga**", com impactos na Saúde Psicológica devido ao aumento dos níveis de stresse ocupacional (Parker et al., 2019).

No que respeita aos **benefícios** não-monetários, **a valorização pelos trabalhadores/as é consensual** (Shtembari et al., 2022), no entanto, a importância dos benefícios face à remuneração monetária (i.e., ao salário fixo) **depende da utilidade que os benefícios têm para a vida das pessoas** (e.g., um subsidio de transporte pode ser pouco relevante para alguém em trabalho híbrido; uma licença de apoio à família pode ter relevância diferente para pessoas com e sem filhos) e **dos ganhos financeiros que permitem**, sobretudo quando os rendimentos são baixos (Mura et al., 2019).

O caso particular da desigualdade salarial de género

Apesar do princípio da igualdade de remuneração por trabalho igual ter sido introduzido há várias décadas (Tratado de Roma, 1957), **as desigualdades salariais entre homens e mulheres continuam a ser uma das facetas mais visíveis da desigualdade de género**.

Em Portugal, de acordo com dados do *Barómetro das Diferenças Remuneratórias entre Mulheres e Homens de 2026* (DGCP, 2023), a r**emuneração-base média das mulheres é 11,9% inferior à dos homens** (dados relativos a 2024). **Quando se considera a remuneração média ganha**, que inclui prémios, subsídios e trabalho suplementar, **esta diferença aumenta para 14,5%**, o que

corresponde a **menos 244€ por mês**, em média, para as mulheres. . Ademais, as mulheres continuam a estar sub-representadas nos cargos de poder e tomada de decisão, tanto na economia, como na política (de resto, a percentagem de mulheres no parlamento baixou de 37% para menos de 34% na presente legislatura).

As mulheres parecem ter **a sua remuneração condicionada pela influência de desigualdades estruturais que, muitas vezes, não são reconhecidas pelas organizações**, nomeadamente, desigualdades de base biológica (e.g., gravidez) e socioculturais (e.g., papéis de género na parentalidade – "a mãe como cuidadora central") **que, sem políticas de igualdade de género, as desfavorecem diretamente** (Gallen, 2018; 2023).

Um estudo europeu liderado pelo Instituto de Saúde Pública do Porto mostra ainda que as mulheres continuam a assumir a maioria das responsabilidades familiares e domésticas. De resto, **Portugal é o país da União Europeia em que o tempo despendido pela mulher nesse trabalho não-remunerado é mais elevado**, assim como a discrepância do tempo gasto em trabalho não-remunerado, em comparação com os homens (ISPUP, 2023). O mesmo estudo conclui ainda que existe uma desigualdade acentuada entre pais e mães no mundo do trabalho, constatando-se que **o rendimento das mulheres baixa quase 30% depois de terem filhos, enquanto os homens passam a ganhar mais 12%.** Em Portugal, as discrepâncias não são tão gritantes por uma única razão: os salários são demasiado baixos (ISPUP, 2023).

3. Recomendações para as Organizações

Todas as organizações são diferentes. Mas tendo em vista o pagamento de um "salário digno", que incorpore as dimensões acima discutidas, **é imprescindível que cada organização estabeleça um sistema remuneratório justo e equitativo**, baseado em **critérios objetivos e transparentes**. Uma maior estruturação e transparência em matéria salarial promove o combate a desigualdades salariais (e.g., em função da etnia ou do género) – algo que os/as trabalhadores/as identificam como necessário e urgente: **aproximadamente 2 em cada 3 trabalhadores/as reconhece a importância de práticas remuneratórias que promovam a diversidade, a equidade e a inclusão**, porém, apenas 1 em cada 3 acredita que as práticas a que é sujeito/a servem tais propósitos (Liu, 2022).

Um relatório recente revela ainda que cerca de **79% dos/as trabalhadores/as identificam a necessidade de uma maior transparência em matérias de salários** nas suas organizações (Visier, 2022) e 32% advoga a total transparência (i.e., defende que as remunerações devem ser conhecidas por todos/as os/as trabalhadores/as), sendo que **68% mudaria de empregador por uma maior transparência salarial, mesmo que a remuneração fosse a mesma**.

Assim, um sistema remuneratório devidamente estruturado e transparente não apenas pode trazer **benefícios à organização** (em termos de clima organizacional, produtividade e retenção), mas pode, também, **promover a motivação, o bem-estar e a Saúde Psicológica dos trabalhadores e trabalhadoras**, estabelecendo diretrizes claras e gerando confiança e

segurança. Para tal, é necessário que o sistema remuneratório seja claro, fácil de implementar e possa ser transmitido e compreendido pelas pessoas que compõem a organização.

Recomendações para o desenvolvimento de um sistema remuneratório

Em seguida, apresentamos **recomendações para definir e implementar sistemas remuneratórios equitativos** (entre diferentes trabalhadores/as; entre sexos; entre níveis hierárquicos, etc.) e, simultaneamente, promotores da produtividade. Seguindo os contributos de Verduyn (2023), as recomendações são apresentadas numa ordem sequencial:

1. **Reconhecer as características e necessidades dos trabalhadores/as**. Diferentes características individuais (e.g., personalidade, sexo), sociais (e.g., género, ter filhos/as), demográficas (e.g., viver a mais de 50km do local de trabalho) ou circunstanciais (e.g., viver com doença crónica) são fatores que condicionam a perceção de uma remuneração digna (monetária e em benefícios) face à sua realidade pessoal, familiar e socioeconómica, com eventuais impactos no envolvimento e produtividade laboral (Kinowska, 2020).

2. **Definir funções e responsabilidades.** Diferentes funções e responsabilidades nas equipas e na organização podem justificar diferentes níveis e formas de remuneração. Por exemplo, recompensas por desempenho podem interferir negativamente com a produtividade de trabalhadores/as com funções criativas (Fulmer et al., 2023). Neste sentido, é necessário clarificar, em cada equipa e na organização, quais as funções dos diferentes trabalhadores/as tendo em conta critérios explícitos, por exemplo, o tipo e o número de funções atribuídas ou a existência de tarefas de responsabilidade (e.g., liderança, gestor/a de departamento). Consequentemente, podem definir-se os títulos laborais que permitem categorizar os trabalhadores/as por função.

3. **Realizar uma análise das funções laborais e do seu valor.** Nomeadamente, para determinar quais as competências e conhecimentos necessários para cada função, assim como o seu valor (i.e., a sua importância para a estratégia e funcionamento da organização) tendo em conta fatores como as habitações literárias, a experiência profissional necessária, o nível de especialização e a procura e disponibilidade que existe no mercado por esse tipo de função laboral. Geralmente, quanto mais especializada for a função, maior a necessidade para o funcionamento ótimo da organização e menor a disponibilidade de trabalhadores/as no mercado, maior será o seu valor.

4. **Investigar a amplitude remuneratória, no mercado, para determinada função.** Tendo em conta a realidade organizacional (privada e pública) do país ou internacional, será importante reconhecer qual a remuneração monetária (mínima, média e máxima) e os benefícios geralmente atribuídos a trabalhadores/as que executam funções semelhantes com determinado valor laboral. O *benchmarking* remuneratório é uma forma de realizar esta investigação (Cullen et al., 2023).

5. **Estabelecer os níveis salariais e os critérios de progressão.** Os níveis salariais devem refletir o valor das diferentes funções laborais que existem na organização, considerando os sinais do mercado, sendo que os critérios de progressão – geralmente, associados a mudanças

significativas na função, responsabilidade e impacto dentro da organização – devem ser transparentes, justificados e definidos *à priori* (e.g., habitações literárias, competências de liderança, resultados em concursos internos). A progressão nos níveis salariais pode requerer uma progressão nas posições hierárquicas – as quais devem estar definidas.

6. **Estabelecer a amplitude remuneratória e os critérios de variabilidade.** Também a amplitude remuneratória (i.e., o mínimo e o máximo que se pode auferir dentro de cada nível) deve ser definida, assim como os critérios que a fazem variar – de modo geral, associados ao desempenho, desenvolvimento e especialização dentro da função (e.g., anos de trabalho na função, recompensas por desempenho). Embora se exija transparência nos critérios, é necessária prudência ao operacionalizar as políticas, salvaguardando-se, por um lado, que as pessoas compreendem e legitimam as diferenças remuneratórias e, por outro, que se preserva o anonimato da remuneração exata auferida por cada trabalhador/a, prevenindo-se comparações e impactos negativos nas equipas (Bamberger & Belogolovsky, 2017).

7. **Adequar os benefícios às características e necessidades dos trabalhadores/as.** Na atribuição de benefícios, a adequação destes pode reverter-se em ganhos financeiros para os trabalhadores/as, num melhorar da sua satisfação com o trabalho e, também, em maior capacidade produtiva e de retenção para as organizações (e.g., Weerdt et al., 2023). Podem atribuir-se benefícios transversais (e.g., seguro de Saúde) e ajustarem-se outros às necessidades, por exemplo, licença de doença para pessoas que vivem com doenças crónicas (Weerdt et al., 2023), "cheques educação" ou licença de assistência à família para pessoas com filhos (Bartel et al., 2023). A transparência e a gestão da equidade de benefícios entre trabalhadores/as, e entre estes/as e chefias, são necessárias à sustentabilidade das organizações.

8. **Considerar as nuances dos sistemas que incluem recompensas por desempenho.** É importante considerar os potenciais impactos positivos (e.g., promover a competitividade; Fulmer et al., 2023) e negativos (e.g., volatilidade remuneratória; Sayre, 2022) das recompensas, tendo em conta as características dos trabalhadores/as e das equipas. Os objetivos a atingir devem ser concretos, as expectativas e medidas de avaliação do desempenho devem ser discutidas e estabelecidas, assim como as recompensas por objetivo atingido devem encontrar-se listadas (Fulmer et al., 2023). Realça-se a importância de monitorizar os efeitos motivadores das recompensas a longo prazo e de garantir um o anonimato no que se refere às recompensas recebidas por cada trabalhador/a.

9. **Disponibilizar a estrutura que clarifica o sistema remuneratório.** Definidos os títulos laborais que categorizam as diferentes funções, bem como, através da estimativa do seu valor, os níveis salariais e as amplitudes remuneratórias, é necessário disponibilizar uma tabela que inclua todas estas informações. Os critérios que justificam a permanência e permitem a progressão entre níveis devem também ser transparentes para todas as trabalhadoras/es, assim como os critérios para a obtenção de determinados benefícios (e.g., licenças; cheques educação, subsídios de transporte, etc.). Dentro das equipas de trabalho, os objetivos e recompensas possíveis pela sua concretização devem ser conhecidos.

Recomendações de boas práticas para maior equidade nos sistemas remuneratórios

É de maior relevância os decisores e as decisoras, responsáveis pelo desenvolvimento dos sistemas remuneratórios, considerarem **boas práticas** que permitam maior equidade e eficiência (Verduyn, 2023; Smith & Whitehouse, 2020; ILO, 2015):

- **Cumprimento do Código do Trabalho.** O Código do Trabalho é instrumento jurídico fundamental e indissociável da construção de um sistema remuneratório, descrevendo detalhadamente todos os direitos e deveres que devem ser observados numa relação de trabalho, definindo os parâmetros em que as relações entre empregador e empregado devem assentar. Assim, qualquer sistema remuneratório deve, independentemente das suas especificidades, contemplar a totalidade dos direitos e deveres consagrados na lei, por exemplo, no que respeita à garantia do valor do salário mínimo ou da igualdade de remuneração por trabalho de igual valor, ao cumprimento de normas relativas às horas de trabalho (e.g., limites máximos dos períodos normais de trabalho, pagamento de horas extra) ou à garantia de transparência dos critérios remuneratórios.

- **Inclusão dos contributos dos/as trabalhadores/as.** É vantajoso incluir as/os trabalhadoras/es nos processos de tomada de decisão quanto aos critérios de progressão salariais, aos benefícios não-monetários, bem como na definição dos objetivos e medidas de avaliação de desempenho que permitem o acesso a recompensas. A participação dos/as trabalhadores/as neste processo pode, por exemplo, acontecer através de representantes, sendo o *feedback* utilizado nos ajustamentos necessários.
-
- **Capacitação dos/as Gestores/as para implementar o sistema remuneratório.** Gestoras/es mais capacitadas/os, através de formação e suporte, podem assegurar que os/as trabalhadores/as conhecem a estrutura salarial, podem definir critérios, objetivos e medidas de avaliação de desempenho mais justas e, entre outras competências, podem comunicar de forma adequada decisões remuneratórias.

- **Garantia da participação de Psicólogos/as no desenho e implementação do sistema remuneratório.** A avaliação psicológica e psicossocial das características, competências e necessidades dos/as trabalhadores/as, necessária à tomada de decisão relativa a critérios remuneratórios e benéficos a atribuir, deve ser realizada por profissionais com conhecimentos especializados em matéria de comportamento humano em contexto organizacional, nomeadamente, os/as Psicólogos e Psicólogas. Ainda, estes/as profissionais podem apoiar o desenho de práticas de transparência e de recompensas que considerem a promoção da Saúde Psicológica e bem-estar dos/as trabalhadores/as, a promoção da motivação e satisfação laborais e o desenvolvimento pessoal e profissional

- **Promoção da igualdade salarial.** Tendo em conta as desigualdades remuneratórias que desfavorecem as mulheres, é necessário garantir que existe uma remuneração igual para funções de igual valor, independentemente do género. Entre outras medidas, tal é possível através: 1) do abandono de estimativas de remuneração com base no histórico salarial; 2) da diminuição da influência de desigualdades estruturais (por exemplo, adequar os critérios e as medidas de

avaliação de desempenho durante o período de gravidez); 3) da adequação de benefícios à gravidez e maternidade; 4) da garantia de transparência de remunerações entre géneros e criar oportunidades formais de negociação salarial.

- **Democratização e atualização dos sistemas remuneratórios.** De forma a garantir competitividade, transparência e participação dos/as trabalhadores/as, é necessário que as informações relativas aos níveis, amplitudes e critérios sejam transparentes e acessíveis, existindo um diálogo sobre as expectativas quanto à progressão nos níveis salariais. Também se pode definir uma periocidade de actualização dos sistemas (e.g., 2 em 2 anos), seja com o objectivo de actualizar valores ou critérios.

As recomendações apresentadas são pilares fundamentais para o desenvolvimento de sistemas remuneratórios mais equitativos. A definição de critérios claros para a progressão salarial e a atribuição de benefícios é essencial para garantir que os locais de trabalho se mantenham competitivos e estejam alinhados com as expectativas dos/as trabalhadores/as e, também, com os objetivos e princípios da organização.

4. O Papel dos Psicólogos e Psicólogas

O desenho e a implementação de sistemas remuneratórios justos e equitativos requerem que exista uma compreensão das características dos diferentes trabalhadores e trabalhadoras, bem como do seu comportamento face a **expectativas remuneratórias, perceções de justiça e possibilidades de progredir e participar de forma efectiva**. A motivação, satisfação, produtividade e bem-estar das pessoas são o objetivo último dos sistemas remuneratórios, garantindo uma compensação digna e justa pelo trabalho realizado e, considerando o compromisso e permanência das/os trabalhadoras/es, uma maior sustentabilidade das organizações.

Neste sentido, **os Psicólogos e Psicólogas desempenham um papel essencial neste processo**, desde o recrutamento e seleção, ao desenho e implementação de políticas remuneratórias, bem como à avaliação das perceções de justiça e adequabilidade das práticas remuneratórias vigentes.

Deste modo, considerando as evidências científicas e as recomendações da *Society for Industrial and Organizational Psychology* (2020) e da *International Labor Organization* (2015), os Psicólogos e as Psicólogas **podem desempenhar as seguintes funções**:

Nos processos de recrutamento e seleção

- **Comunicação sobre as políticas e práticas remuneratórias.** Esclarecendo como funcionam os sistemas remuneratórios vigentes na organização, assim como os critérios que determinam níveis salariais, amplitudes remuneratórias e o acesso a benefícios e recompensas.

- **Avaliação das expectativas remuneratórias**. Avaliando as expectativas do/a candidato/a face à remuneração e progressão de carreira, assim como dialogando de forma transparente sobre oportunidades – algo que permite a ambas as partes tomarem decisões informadas e que facilita o ajustamento das expectativas à realidade das práticas remuneratórias na organização.

No desenho e implementação dos sistemas remuneratórios

- **Avaliação das características dos/as trabalhadores/as.** Permitindo reconhecer o que estes/as valorizam, adequar os benefícios a características e necessidades relevantes (e.g., ser pai/mãe, viver com doença crónica, etc.), bem como compreender, tendo em conta características personalísticas, como determinadas práticas (e.g., recompensas por desempenho) podem influenciar o comportamento, produtividade e bem-estar de determinado/a trabalhador/a.

- **Análise das funções laborais.** Contribuindo para clarificar os critérios que permitem classificar os trabalhadores/as das diferentes equipas em diferentes níveis salariais, através de análises das funções, competências e responsabilidades dentro da equipa e/ou da organização – este processo de categorização das diferentes funções requer a integração das perspetivas dos/as trabalhadores/as.

- **Definição dos objetivos que garantem recompensas por desempenho.** Colaborando com as lideranças da organização e os seus trabalhadores/as para definir objetivos realistas (i.e., alcançáveis, mas que promovam a produtividade) tendo em conta as diferentes funções – é necessário encontrar um consenso entre o que o que é um objetivo realista (e uma recompensa justa) para diferentes funções, ainda que possam ter valor semelhante para o funcionamento da organização.

- **Desenvolvimento dos instrumentos de avaliação de desempenho.** Construindo instrumentos fiáveis (e.g., escalas, questionários, grelhas de pontuação, etc.) que permitam avaliar o desempenho de forma objetiva, mas, também, integrando informação qualitativa – a complementaridade de instrumentos de hétero e de autoavaliação podem garantir maior validade e justiça.

- **Capacitação dos/as gestores/as (ou avaliadores/as).** Procurando que estes/as, ao realizarem a avaliação do desempenho das trabalhadoras/es, estejam conscientes e minimizem possíveis enviesamentos (e.g., em função do género), assim como tenham as competências adequadas para providenciar *feedback* e mentoria.

- **Desenho de políticas de transparência.** Utilizando o conhecimento da Ciência Psicológica para desenhar e implementar políticas que garantam transparência dos níveis salariais e amplitudes remuneratórias, mas que previnam os efeitos negativos de uma transparência que não protege o anonimato ou que aumenta perceções de injustiça.

- **Desenho de políticas que garantam igualdade salarial.** Nomeadamente, colaborando com os trabalhadores/as para se estabelecerem critérios que procurem criar maior justiça perante diferenças existentes, por exemplo, no que respeita à obtenção de prémios no período de gravidez, de benefícios no período de maternidade/paternidade ou, ainda, no que respeita aos objetivos de desempenho de pessoas com deficiência.

Na avaliação e atualização dos sistemas remuneratórios

- **Avaliação das perceções de justiça e da cultura organizacional.** Permitindo compreender, através de instrumentos fiáveis e validados, como os/as trabalhadores percecionam as diferenças remuneratórias e de benefícios existentes, assim como estas perceções se associam à cultura da organização, nomeadamente aos seus valores (i.e., equidade, respeito pelos trabalhadores/as, inovação, participação plena, etc).

- **Avaliação 360º do funcionamento dos sistemas remuneratórios.** Assegurando que existe uma visão global dos diferentes trabalhadores/as, de todos níveis hierárquicos, assim como de *stakeholders* externos (e.g., investidores, clientes, familiares das trabalhadoras/es) de como o sistema e as práticas remuneratórias estão a funcionar em questões de justiça, adequabilidade, democratização e transparência, entre outros critérios.

- **Estabelecimento de mecanismos participação e de denúncia.** Assegurando que existem mecanismos para sugestões de melhoria, e que eventuais injustiças podem ser denunciadas de forma segura – salvaguardando-se os direitos do trabalhador/a, o seu anonimato e a possibilidade de apresentar soluções.

Em conclusão, consideramos que os Psicólogos e as Psicólogos podem contribuir para que os sistemas remuneratórios sejam desenhados e implementados de forma efetiva, garantido que os seus objetivos são cumpridos: **maior equidade e justiça na compensação dos/as trabalhadores/as** pelo trabalho realizado, sem negligenciar as suas características e necessidades particulares. A definição de critérios claros para a progressão salarial e a atribuição de benefícios é essencial para garantir que os locais de trabalho se mantenham competitivos e estejam alinhados com as expectativas dos/as trabalhadores/as, com os objetivos e valores da organização, bem como as dinâmicas do mercado laboral.

Ao comprometerem-se com a criação de sistemas remuneratórios transparentes e promotores da equidade, os/as decisores/as estão a investir, diretamente, na Saúde Psicológica e bem-estar dos/as trabalhadores/as e na sustentabilidade e produtividade da sua organização, assim contribuindo para a valorização do emprego digno e para a construção de Locais de Trabalho Saudáveis.

Referências Bibliográficas

Bamberger, P., & Belogolovsky, E. (2017). The dark side of transparency: How and when pay administrationpractices affect employee helping. *Journal of Applied Psychology, 102*(4), 658–671.

Bartel, A., Rossin-Slater, M., Ruhm, C., Slopen, M., & Waldfogel, J. (2023). The impacts of paid family and medical leave on worker health, family well-being, and employer outcomes. *Annual Review of Public Health, 44*(1), 429–443.

Bindman, A. (2015). A healthy living wage. *JAMA, 314*(21), 2224–2225.

Bureau of Labor Statistics (2021). Employer costs for employee compensation (USDL-21–0437). Washington, DC: Bureau of Labor Statistics.

Burmaster, K. B., Landefeld, J. C., Rehkopf, D. H., et al., & Fernald, L. C. (2015). Impact of a private sector living wage intervention on depressive symptoms among apparel workers in the Dominican Republic: A quasi-experimental study. *British Medical Journal Open, 5*(8), e007336.

Camara, P. (2000). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (2ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.

Cantante, F. (2023). *A pobreza em Portugal: tendências e conjeturas*. Números em Análise, 3. CoLABOR. https://doi.org/10.5281/zenodo.8425608.

Carr, S. C., Parker, P. J., Arrowsmith, J., & Watters, P. A. (2016). The living wage: Theoretical integration and an applied research agenda. *International Labour Review, 155*(1), 1–24.

Cascio, W., Boudreau, J., & Fink, A. (2019). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives* (3rd ed.). Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.

Ciscel, D. H. (2000). The living wage movement: Building a political link from market wages to social institutions. *Journal of Economic Issues: Papers from the 2000 AFEE Meeting, 3*4(2), 527–535.

Correia, M. (1996). Sistemas de recompensas. In C. Marques & M. Cunha (Eds.), *Comportamento organizacional* (pp. 117 – 149). Lisboa: Dom Quixote.

Cullen, Z. B., Li, S., & Perez-Truglia, R. (2023). What's my employee worth? The effects of salary benchmarking. *NBER Working Paper No.* 30570. National Bureau of Economic Research.

Direção-Geral de Coordenação e Planeamento (2026). *Barómetro das Diferenças Remuneratórias entre Mulheres e Homens 2026: Análises e Notas Técnicas*. Retirado de https://www.dgcp.mtsss.gov.pt/documents/10182/86981/Barometro_2026.pdf/3865946a-bcd0-4d87-8326-b8f991cc7208.

Eurofound. (2018). Concept and practice of a living wage. Publications Office of the European Union.

Flint, E., Cummins, S., & Wills, J. (2013). Investigating the effect of the London living wage on the psychological wellbeing of low-wage service sector employees: A feasibility study. *Journal of Public Health, 36*(2), 187–193.

Fox, K. E., Johnson, S. T., Berkman, L. F., Sianoja, M., Soh, Y., Kubzansky, L. D., & Kelly, E. L. (2022). Organisational- and group-level workplace interventions and their effect on multiple domains of worker well-being: A systematic review. *Work & Stress, 36*(1), 30–59.

Fulmer, I. S., & Li, J. (2022). Compensation, benefits, and total rewards: A bird's-eye (re)view. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 9*, 147-169.

Fulmer, I. S., Gerhart, B., & Kim, J. H. (2023). Compensation and performance: A review and recommendations for the future. *Personnel Psychology, 76*(2), 361-727.

Fundação Francisco Manuel dos Santos (2021). *A Pobreza em Portugal: Trajetos e Quotidianos*. https://shre.ink/rQz6.

Gallen, Y. (2018). Motherhood and the Gender Gap. *BFI Working Paper No. 2018-41*. Becker Friedman Institute.

Gallen, Y. (2023). Motherhood and the gender productivity gap. *Journal of the European Economic Association*, *64*, 1-61.

Gay-Puyal, F. (2006). El salario emocional, clave para reducir el estrés. *Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención, 1*(33), 44-47.

Gómez, C. (2011). El Salario Emocional. Borrador de Administración, nº 47. *Colegio de Estudios Superiores de Administración*. Bogotá, Colombia.

International Labor Organization (ILO) (2019a). *The working poor: Or how a job is no guarantee of decent living conditions*. https://shre.ink/rQFa.

International Labor Organization (ILO) (2015). *Pay equity: A key drive for gender equality*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@gender/documents/briefingnote/wcms_410196.pdf.

Kinowska, H. (2020). The perception of fair remuneration as a component of sustainable development. *Education of Economists and Managers, 56*(2), 77–86.

Landefeld, J. C., Burmaster, K. B., Rehkopf, D. H., et al., & Fernald, L. C. H. (2014). The association between a living wage and subjective social status and self-rated health: A quasi-experimental study in the Dominican Republic. *Social Science & Medicine, 121*, 91–97.

Liu, J. (2022). Companies that refuse to be transparent about pay will be 'under fire,' says salary expert. Market Insider. https://shre.ink/rHPc.

Millán, A. et al. (2001). *El factor humano en las relaciones laborales: Manual de dirección y gestión*. Ediciones Pirámide.

McWhirter, E. H., & McWha-Hermann, I. (2021). Social justice and career development: Progress, problems, and possibilities. *Journal of Vocational Behavior, 126*, 1-17.

Mura, L., Gontkovicova, B., Dulova Spisakova, E., & Hajduova, Z. (2019). Position of employee benefits in remuneration structure. *Transformations in Business & Economics, 18*(2), 156–173.

Nyberg, A. J., Pieper, J. R., & Trevor, C. O. (2016). Pay-for-performance's effect on future employee performance: integrating psychological and economic principles toward a contingency perspective. *Journal of Management, 42*(7), 1753-1783.

Parker, S. L., Bell, K., Gagné, M., Carey, K., & Hilpert, T. (2019). Collateral damage associated with performance-based pay: The role of stress appraisals. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 28*(5), 691–707.

Quintero-Arango, L. F., & Betancur-Arias, J. D. (2018). Salary model for the loyalty of employees in the search for a competitive organization. *Revista Espacios, 39* (41), 8-14.

Rani, U., & Furrer, M. (2021). Digital labour platforms and new forms of flexible work in developing countries: Algorithmic management of work and workers. *Competition & Change, 25*(2), 212-236.

Reeves, A., Loopstra, R., & Stuckler, D. (2017). The growing disconnect between food prices and wages in Europe: Cross-national analysis of food deprivation and welfare regimes in twenty-one EU countries, 2004– 2012. *Public Health Nutrition, 20*(8), 1414–1422.

Sayre, G. M. (2023). The costs of insecurity: Pay volatility and health outcomes. *Journal of Applied Psychology, 108*(7), 1223-1243.

Searle, R. H. & McWha-Hermann, I. (2021). Money's too tight (to mention): a review and psychological synthesis of living wage research. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 30*, 3, 428-443.

Shaw, J. D., & Zhou, X. (2021). Explained pay dispersion: A 20-year review of human resource management research and beyond. *Research in Personnel and Human Resources Management, 39*, 47–69.

Shtembari, E., Kufo, A., & Haxhinasto, D. (2022). Employee compensation and benefits pre and post COVID-19. *Administrative Sciences, 12*(3), 1-17.

Silva, M. (2008). *As práticas de recompensas: consequências na perceção de justiça e na satisfação dos trabalhadores*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Smith, L. (2015). Reforming the minimum wage: Toward a psychological perspective. *American Psychologist, 70*(6), 557–565.

Smith, M., & Whitehouse, G. (2020). Wage-setting and gender pay equality in Australia: Advances, retreats and future prospects. *Journal of Industrial Relations, 62*(4), 533-559.

Society for Industrial and Organizational Psychology (2020). Performance management. https://www.siop.org/Professionals/Performance.

Suleman, F. (2003). A *produção e valorização das competências no mercado de trabalho: das abordagens neoclássicas à economia das convenções*. Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa.

Taylor, M., Marsh, G., Nicole, D., & Broadbent, P. (2017) *Good work: The Taylor review of modern working practices*. https://shre.ink/rQzS.

Tenhiälä, A., Kepes, S., & Jokela, M. (2023). Contingencies in the effects of job-based pay dispersion on employee attitudes. *Human Resource Management, 62*(6), 787-1006.

Verduyn, M. (2023). *How to Create a Well-Designed Salary Structure*. AIHR. https://www.aihr.com/blog/salary-structure/.

Vaz, I. (2008). *As políticas salariais: que evolução? VI Congresso Português de Sociologia, Mundos Sociais: Saberes e Práticas*. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas.

Visier (2022). *Pay Transparency: Should Salary Be a Secret?* https://www.visier.com/lp/pay-transparency/.

Weerdt, C. V., Stoddard-Dare, P., & DeRigne, L. (2023). Is paid sick leave bad for business? A systematic review. *American Journal of Industrial Medicine, 66(*6), 429–440.

ORDEM
DOS
PSICÓLOGOS

www.ordemdospsicologos.pt
www.recursos.ordemdospsicologos.pt/repositorio
www.eusinto.me