

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**ANÁLISE COMPARATIVA DA COMPETITIVIDADE
SALARIAL NA ZONA EURO**

DANIELA NUNES PEREIRA

OUTUBRO - 2024

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**ANÁLISE COMPARATIVA DA COMPETITIVIDADE
SALARIAL NA ZONA EURO**

DANIELA NUNES PEREIRA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR VICTOR BARROS

OUTUBRO - 2024

Resumo

A presente investigação desenvolve uma análise comparativa de pacotes salariais na Zona Euro, pretendendo avaliar de que forma as dissemelhanças salariais podem estar relacionadas com a carga tributária aplicável e a retenção de talento em Portugal.

Para este estudo, foi calculado o salário líquido anual e mensal para 16 países da Zona Euro com base em dois salários brutos portugueses da categoria profissional de GRH, *Human Resources Generalist*, considerando as contribuições sociais e fiscais de cada país, através de uma metodologia de análise comparativa de dados recolhidos de várias entidades.

Os resultados do presente estudo evidenciam uma correlação direta da carga tributável na competitividade salarial na Zona Euro. Os salários líquidos anuais e mensais mais altos apresentados por França, Irlanda, Itália, Luxemburgo e Letónia são os mesmos que apresentam uma carga fiscal mais baixa. Em contrapartida, a carga fiscal mais alta registada na Eslováquia, Eslovénia, Lituânia e os Países Baixos, evidenciam menor valores salariais mais baixos.

As implicações dos dados analisados evidenciam uma correlação direta entre a carga tributável aplicada e a oferta salarial, assim como, presumivelmente, a sua implicação na retenção de talento, pois os países com salários mais baixos verificam maior dificuldade em retenção de talento, havendo apenas a exceção do caso irlandês, francês e austríaco, em que o mesmo não se verifica.

Palavras-chave: GRH; Finanças; Competitividade salarial; Carga Fiscal; Retenção Talento

Abstract

This investigation presents a comparative analysis of salary packages in the Eurozone to assess how salary differences between Eurozone countries relate to the applicable fiscal taxes and how they could affect talent retention currently in Portugal.

For this study, the annual and monthly net salaries for 16 Eurozone countries were calculated based on two gross Portuguese salaries, considering the social and tax contributions of each country, using a comparative analysis methodology of data collected from various entities.

The primary conclusion of the study demonstrates a direct correlation between social and fiscal taxes and wage competitiveness in the Eurozone. France, Ireland, Italy, Luxembourg and Latvia are the countries that present the highest annual net salaries and the same time the lowest fiscal contributions in contrast with the lowest wage offer in countries, such as Slovakia, Slovenia, Lithuania or the Netherlands. These countries present the highest fiscal contributions within the Eurozone.

In addition, the study concludes, presumably, that there is an indirect correlation between retention of talent and wage offers once countries with lower salaries find talent retention a difficult task, Ireland, France and Austria being the exception.

Keywords: HRM; Finance; Wage competitiveness; Tax Wedge; Talent Retention

Agradecimentos

A concretização deste Mestrado sempre foi um objetivo pessoal, mas também sei que era uma conquista dos meus pais e a eles lhes devo primeiramente um agradecimento: agradecer pelo apoio que sempre me deram, por terem sempre acreditado que conseguiria chegar aqui, por não me deixarem desistir, por quererem sempre o meu bem. Não é só minha esta conquista, é também vossa Pais.

Aos meus irmãos agradeço o facto de terem paciência para a irmã mais velha, mas espero que lhes possa servir de exemplo de que é possível aqui chegarmos independentemente das adversidades que nos possam surgir e que eles acreditem sempre neles próprios.

Ao meu núcleo forte de amigos que me rodeou nestes dois anos e meio. Foram muitos os queixumes, os dramas, os cenários trágicos que às vezes vivia e pude contar sempre com o vosso suporte.

Agradecer ainda, e como não poderia deixar de ser, ao ISEG e a todos os professores integrantes do curso de Mestrado de GRH, mas especialmente à professora Helena, porque acreditou neste tema tanto quanto eu quando o apresentei e sempre se entusiasmou pelo mesmo como eu.

Ao Francisco e à Camila, porque bem sei que por vezes não fui a colega mais fácil do mundo, mas também aqui cheguei pela mão que me deram.

Por fim, um especial agradecimento ao professor Victor. Obrigada pela paciência, por ter acreditado, pela sua orientação, por me ter auxiliado para aqui ter chegado e agora estar a um passo de me tornar mestre. Sei que não sou prática, mas aprendi a sê-lo estando sob a sua orientação. Obrigada, Professor Victor.

Acrónimos

ADSE	Instituto de Proteção e Assistência na Doença
BE	Bélgica
CIRS	Código do IRS - Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares
CRCSPSS	Código dos Regimes Contributivos do Sistema Previdencial de Segurança Social.
CT	Código do Trabalho
DE	Alemanha
FR	França
GR	Grécia
GRH	Gestão de Recursos Humanos
IE	Irlanda
IHT	Isenção de Horário de Trabalho
IRS	Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares
LT	Lituânia
LU	Luxemburgo
LV	Letónia
NL	Países Baixos
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequenas Médias Empresas

PT	Portugal
PWC	PricewaterhouseCoopers Digital Technology Consulting
SK	Eslováquia
SMN	Salário Mínimo Nacional
SS	Segurança Social
ZE	Zona Euro

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Salário Mínimo Bruto.....	13
Tabela 2 – Salário Médio Bruto na Zona Euro.....	14
Tabela 3 – PIB <i>per capita</i>	15
Tabela 4 – Índice de Perceção de Corrupção	16
Tabela 5 – Contribuições para a Segurança Social Trabalhador	18
Tabela 6 – Contribuições para a Segurança Social Entidade patronal	19
Tabela 7 – Contribuições para a Segurança Social Total	19
Tabela 8 – Taxas aplicáveis ao Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares	21

Índice

RESUMO	I
ABSTRACT	II
AGRADECIMENTOS	III
ACRÓNIMOS	IV
LISTA DE TABELAS	VI
1 INTRODUÇÃO	1
2 REVISÃO DA LITERATURA	4
2.1 SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO	4
2.1.1 <i>Recompensas Intrínsecas</i>	6
2.1.2 <i>Recompensas Extrínsecas</i>	6
2.2 SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO E INCENTIVOS FISCAIS EM PORTUGAL	7
2.2.1 <i>Salário</i>	7
2.2.2 <i>Incentivos</i>	9
2.2.3 <i>Benefícios</i>	10
2.3 ANÁLISE DE INDICADORES FINANCEIROS	12
2.3.1 <i>Salário Mínimo Bruto</i>	12
2.3.2 <i>Salário Médio Bruto</i>	13
2.3.3 <i>PIB Per Capita</i>	14
2.3.4 <i>Índice de Perceção de Corrupção</i>	16
3 ESTUDO COMPARATIVO DA COMPETITIVIDADE DA TRIBUTAÇÃO DOS PACOTES SALARIAIS NA ZONA EURO	17
3.1 ANÁLISE COMPARATIVA DE SISTEMAS FISCAIS E DE SEGURANÇA SOCIAL NA ZONA EURO	17
3.1.1 <i>Sistemas de Segurança Social</i>	17
3.1.2 <i>Sistemas Fiscais e Implicações para a tributação dos trabalhadores</i>	20
3.2 METODOLOGIA	21
3.2.1 <i>Variável Dependente</i>	22
3.2.2 <i>Variável Independente</i>	23
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	24
5 DISCUSSÃO DE RESULTADOS E CONCLUSÕES	26
5.1 DISCUSSÃO DE RESULTADOS	26
5.2 CONCLUSÕES	28
5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E FUTURAS RECOMENDAÇÕES	30
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	32
7 ANEXOS	40
7.1 ANEXO A – CONTRIBUIÇÕES SOCIAIS E RENDIMENTO TRIBUTÁVEL – RESULTADO	40
7.2 ANEXO B – IMPOSTO SOBRE O RENDIMENTO DE PESSOAS SINGULARES – RESULTADOS	41
7.3 ANEXO C – SALÁRIO LÍQUIDO ANUAL E MENSAL – RESULTADOS	42
7.4 ANEXO D – SALÁRIO BRUTO NA ZONA EURO – RESULTADOS	43

1 Introdução

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem vindo ao longo das últimas décadas a demarcar-se por profundas e significativas transformações, onde as práticas de gestão de pessoas nas empresas têm vindo conseqüentemente a sofrer, por sua vez, vastas mudanças.

Entre a segunda metade do século XIX e o início do século XX, assistiu-se a uma alteração substancial entre o conceito de trabalho e a subsistência: as pequenas unidades familiares de produção artesanal e agrícola, dependentes do trabalho rural, moveram-se para as grandes unidades fabris que se encontravam nas cidades no desejo de poderem encontrar um salário previsível e fixo ao contrário da sua realidade no campo dependentes na sua maioria das épocas sazonais (Camara, 2016; Rego, et al., 2020).

Com maior concentração de pessoas no mesmo local de trabalho, somaram-se um vasto número de problemas, entre eles, maior número de acidentes de trabalho, salários baixos, jornadas de trabalho contínuas, entre outras práticas laborais consentidas em modelos de gestão de trabalho fortemente hierarquizados, (Camara, 2016; Rego, et al., 2020). Foi aqui que emergiu, apesar de recente, a Gestão como prática profissional e disciplina científica, concetualizada como a “capacidade de fazer com que as organizações funcionem” (Rego, et al., 2020, p. 54).

Estes modelos de trabalho foram predominantes na Era Industrial até à década de 1960, até que estes estes modelos começaram a sentir pressão pelas mutações que se estavam a sentir no ambiente externo das empresas, devido ao choque petrolífero ocorrido em 1973 (Bilhim, 2004; Camara, 2016; Rego, et al., 2020).

Assim, o tecido empresarial viu-se obrigado a modificar a sua estrutura de negócio, onde passou de uma preocupação generalizada na redução dos custos de produção, para

um aumento de produtividade, cultivando uma nova filosofia de gestão em que se propunha “(...) dar maior autonomia e poder de decisão aos empregados, [e dar-lhes] um capital de confiança, partindo do princípio de que (...) procurariam executar o trabalho o melhor possível (...)” (Camara, 2016, p. 39).

O surgimento da Gestão de Recursos Humanos tomou os seus primeiros passos com os movimentos sociais reformistas aliadas a uma ética protestante onde vieram pôr a descoberto as condições tiranas e deteriorantes em que muitos trabalhadores se encontravam (Rego, et al., 2020), relevante para a transformação das práticas de trabalho dentro da empresa.

No final do século XIX, o princípio da função dos recursos humanos revelou-se pelos *Welfare Officers*: “funcionários encarregados de zelar pela melhoria das condições de trabalho e de alojamento e pelo apoio aos trabalhadores doentes ou mais necessitados” (Rego, et al., 2020, p. 65), numa função maioritariamente desempenhada por mulheres. Esta função teve como desígnio a satisfação das preocupações humanistas relacionadas com práticas de gestão organizacional e de pessoas (Rego, et al., 2020).

Através do ramo da Gestão, surgiu a necessidade de compreender e intervir no que respeita à gestão de pessoas dentro da estrutura organizacional, uma vez que o capital humano dentro de uma organização passou a ser visto como um ator de produtividade e não de produção. Foi pela procura de uma posição de vantagem competitiva no mercado de trabalho, que as entidades empresariais começaram por perceber que o recurso que tinham consigo de difícil imitação era o seu capital humano, tendo se transfigurado num palco de atenções a gestão de pessoas dentro da empresa (Rego, et al., 2020). Assim, urgiu a necessidade de compreender a componente organizacional relacionada com a gestão dos recursos humanos, decorrente de fenómenos comportamentais no seio empresarial.

Surgiram, então, novos ramos de estudo de GRH, entre os quais: cultura organizacional; recrutamento e seleção; liderança; formação e desenvolvimento dos colaboradores; e o próprio sistema de recompensas implementado no seio empresarial (Bilhim, 2004; Ivancevich, 2007; Botelho, 2017; Rego, et al., 2020).

A presente investigação pretende, assim, explorar a problemática da relevância do sistema de recompensas na influência de decisões dos colaboradores, ou seja, pretende avaliar se os salários, os incentivos e/ou os benefícios salariais entre os diversos países da Zona Euro geram diferenças em termos de rendimento líquido a receber que possam, por conseguinte, moldar comportamentos no seio empresarial, tais como, atrair e/ou reter colaboradores.

Numa primeira instância, é realizada uma revisão de literatura sobre os sistemas de remuneração, entre os conceitos de recompensas intrínsecas e extrínsecas; sistemas de remuneração e incentivos fiscais em Portugal, com a conceção e exploração sobre as definições de salário, incentivos e benefícios; e uma análise sobre vários indicadores financeiros na Zona Euro, entre os quais, o salário mínimo bruto (mensal), o salario médio bruto (anual), o PIB *per capita* e o Índice de Perceção de Corrupção.

Por conseguinte, é apresentado o estudo comparativo da competitividade da tributação dos pacotes salariais na Zona Euro. Primeiramente, é realizada uma análise comparativa de sistemas fiscais e de segurança social na Zona Euro, e em segunda instância, é apresentada a metodologia utilizada para o desenvolvimento do presente estudo.

Assim, na última parte da presente investigação, é apresentada a análise e discussão de resultados com as conclusões, limitações e futuras recomendações.

2 Revisão da Literatura

2.1 Sistemas de Remuneração

Os sistemas remuneratórios têm vindo a sofrer alterações em resultado da conjuntura económica e financeira (Camara, 2016; Rego, et al., 2020), tendo esta mudança sido marcada pela Revolução Industrial, onde até então era predominante um sistema salarial baseado na antiguidade do colaborador (Camara, 2016; Rego, et al., 2020; Peretti, 2004).

No decorrer dos tempos, os sistemas remuneratórios continuam em atualização permanente e existem atualmente mais tipos de sistemas de remuneração presentes nas organizações, entre eles: a remuneração baseada no mérito (Sparrow & Hiltrop, 1994); performance laboral (Armstrong, 1998); gestão por objetivos (Camara, 2016); recompensas totais (Bussin & Diez, 2021; Armstrong, 2005); incentivos individuais e de equipas (Sparrow & Hiltrop, 1994); remuneração pelo resultado e distribuição de lucros (Armstrong, 1998); de acordo com as competências, a função e a posição no mercado (Rego, et al., 2020); tal como baseada no desempenho (Zingheim & Schuster, 2007).

A gestão de um sistema remuneratório auxilia no melhoramento do desempenho das empresas (Armstrong, 1998), está alinhado com a estratégia da organização (Rego, et al., 2020), como pode ainda ser influenciado pelas estruturas sindicais (Camara, 2016; Rego, et al., 2020; Brewster & Mayrhofer, 2005; Brewster, 2007), culturas nacionais e organizacionais (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010; Rego, et al., 2020; Sparrow & Hiltrop, 1994) e a própria intervenção do Estado (Camara, 2016).

O sistema remuneratório numa organização é, por isso, o elemento-chave para a relação estabelecida entre a instituição laboral e os seus empregados (Faria et. al., 2022) e este pode ser influenciado por fatores internos e externos à organização (Marujo, 2017), sendo o seu principal objetivo manter os seus empregados motivados e satisfeitos, por forma a que tenham o melhor desempenho laboral alicerçado com os objetivos da

organização (Faria et. al., 2022). Adota, também, um papel preponderante e vital na visão dos empregados pela estrutura salarial implementada na organização (Amadi, Zeb-Obipi, Lebura, & Poi, 2021), bem como tem o papel de apoiar o cumprimento dos objetivos individuais e coletivos organizacionais (Armstrong, 2005).

A remuneração pode, assim, impactar os colaboradores através da sua percepção de justiça face ao sistema remuneratório da empresa que pode influenciar o seu desempenho (Caza, McCarter, & Northcraft, 2015); a retenção do colaborador (De Gieter & Hofmans, 2015); e a sua satisfação com o trabalho (Hofmans, De Gieter, & Pepermans, 2012).

O sistema de recompensas pode ser definido como o “conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade” (Camara, 2016, p. 87).

Na mesma linha, Marujo (2017) apresenta-nos igualmente a sua definição de sistema de recompensas como um sistema que reúne instrumentos, quer de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida que a empresa concede em troca da contribuição prestada pelos empregados aos resultados do negócio.

Desta forma, o sistema de recompensas é constituído fundamentalmente por dois tipos de recompensas: as recompensas intrínsecas e as recompensas extrínsecas (Camara, 2016).

2.1.1 *Recompensas Intrínsecas*

As recompensas intrínsecas podem ser definidas como as recompensas que resultam do trabalho realizado e não por resultados externos (Faria et al. (2022), isto é, as recompensas intrínsecas estão interligadas ao desenvolvimento dos empregados através do alcance de benefícios intangíveis que incluem autonomia, *feedback*, e tomadas de decisão participada na empresa (Amadi et al., 2021).

São ainda responsáveis por trazer ao colaborador motivação e criação de identificação entre o próprio e a instituição laboral, pelo que irão cimentar uma relação de trabalho duradoura entre ambos (Camara, 2016). Por outras palavras, e de forma mais breve, podemos definir este tipo de recompensas como “as que decorrem do próprio trabalho realizado da sua natureza e enquadramento e do sentido de realização pessoal que o mesmo dá ao colaborador” (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2016, p. 450).

Alguns exemplos de recompensas intrínsecas são o reconhecimento (institucional; dos pares; das chefias); *feedback*; autonomia; participação na tomada de decisão; autonomia; responsabilidade e participação em seminários, conferências e outros eventos similares (Alves & Lourenço, 2023).

2.1.2 *Recompensas Extrínsecas*

As recompensas extrínsecas provêm de fatores externos à atividade laboral tendo um carácter instrumental (Faria et al., 2022) e, por essa razão, podem ser consideradas como recompensas financeiras e/ou tangíveis dadas ao empregado, como salários, bónus, benefícios/incentivos (Amadi et al., 2021). As recompensas extrínsecas são também utilizadas pelos empregadores como forma de atrair e reter colaboradores e, aumentar o esforço dos mesmos, minimizando a insatisfação laboral (Armstrong, 2005).

Numa definição mais completa, as recompensas extrínsecas “consistem no salário-base, nos incentivos, nos benefícios sociais e específicos e nos símbolos de estatuto”

(Camara, Guerra, & Rodrigues, 2016, p. 454). Quando estas recompensas são mal geridas, “susceptíveis de provocar insatisfação profissional, sentido de frustração e de injustiça” (Camara, 2016, p.110), podem levar a um rompimento laboral pelo colaborador.

2.2 Sistemas de Remuneração e Incentivos fiscais em Portugal

Alinhado com o que se tem vindo a aludir no presente estudo, o sistema de recompensas deve ser “um sistema vivo e flexível que, em cada ciclo do negócio, aponte aos empregados qual o caminho a seguir e que premeie e reconheça quando eles, de forma proativa e consciente, atuem em consonância com ele” (Camara, 2016, p. 74).

O foco da presente investigação está centralizado numa análise comparativa entre a observação e análise dos pacotes salariais e incentivos fiscais de Portugal e da Zona euro, pelo que iremos apresentar de seguida o que se entende por salário, incentivos fiscais e benefícios, componentes estas centradas nas recompensas extrínsecas.

2.2.1 Salário

Salário é definido por Camara (2016) como o “montante em dinheiro ou em espécie, que o empregado recebe, de forma regular, como contrapartida do seu trabalho” (p.155).

Nos termos legais definidos pelo Código do Trabalho (CT), salário é considerado como “retribuição a prestação a que, nos termos do contrato, das normas que o regem ou dos usos, o trabalhador tem direito em contrapartida do seu trabalho” (Art.º 258/1, CT), sendo que “a retribuição compreende a retribuição base e outras prestações regulares e periódicas feitas, direta ou indiretamente, em dinheiro ou em espécie” (Art.º 258/2, CT) e são estes os três requisitos necessários aos quais o salário deve obedecer (Camara, 2016).

Estão previstas três modalidades de retribuição no âmbito legal: certa, variável ou mista (Art.º 261/1, CT). Na retribuição variável existem duas modalidades: de curto prazo e a médio longo prazo. O estabelecimento do tipo de modalidade a adotar vai depender

essencialmente da natureza da atividade profissional, recompensa com maior ou menor eficácia, o aumento da motivação do trabalhador, bem como a sua proximidade com o atingimento dos objetivos (Camara, 2016).

Existem ainda dois princípios basilares a considerar na retribuição: o princípio da igualdade salarial (Art.º 59/1/A, CRP; Art.º 23/24/25, CT); e o princípio da suficiência salarial com consagração constitucional no Art.º 59 da Constituição da República Portuguesa. Este princípio da suficiência salarial, vem garantir ao trabalhador a retribuição mínima mensal para uma existência condigna reconhecido no CT pelo Art.º 273/1, como uma retribuição “garantida aos trabalhadores (...), seja qual for a modalidade praticada, cujo valor é determinado anualmente por legislação específica, (...)”. Esta retribuição mínima mensal também é conhecida por Salário Mínimo Nacional (SMN).

Como complemento ao salário, está previsto no CT outras formas de pagamento ao trabalhador que também são sujeitos a tributação fiscal e contribuição social, e temos como exemplos as diuturnidades (Art.º 262/2/B, CT); prestações pecuniárias como é o caso do subsídio de natal (Art.º 263, CT) e o subsídio de férias (Art.º 264/2, CT); e, como suplementos, temos a isenção de horário de trabalho (IHT) como retribuição específica (Art.º 218 e ss., CT); o trabalho noturno (Art.º 223.º e ss., CT); o trabalho suplementar (Art.º 226.º e ss., CT); e o trabalho prestado em dia de feriado (Art.º 269, CT). O tratamento fiscal aplicado a cada uma destas situações é diferenciado entre si, contudo, todas são sujeitas a contribuição para IRS e SS.

2.2.2 *Incentivos*

Os incentivos são entendidos, na matéria de GRH, como as componentes pertencentes ao salário variável: “(...) que pretendem recompensar elevados desempenhos, ou seja, o atingimento ou superação de um conjunto de objetivos previamente fixados, por acordo entre a empresa e o empregado” (Camara, 2016, p.162). e cumprem os seus objetivos quando asseguram a retenção de colaboradores na organização; interligam as recompensas dadas ao funcionário pelo desempenho prestado de acordo com o cumprimento dos objetivos do negócio (Camara, 2016).

Verifica-se que na área das finanças também têm sido arremetidas investigações académicas sobre o impacto dos incentivos na empresa que vêm refutar as conclusões apresentadas anteriormente (Alves & Lourenço, 2022; Alves & Lourenço, 2023). Os incentivos motivam os colaboradores na adoção de medidas para o desenvolvimento e melhoramento no seu desempenho laboral subjacentes ao plano de incentivos da empresa (Alves & Lourenço, 2022; Alves & Lourenço, 2023), sendo que os incentivos financeiros legitimam este objetivo, uma vez que promovem a possibilidade de medir estes níveis de desempenho (Alves & Lourenço, 2022). Desta forma, também é necessário atender que os incentivos apenas conseguem surtir o efeito presumível nos colaboradores se estes assim os validarem (Frey, 2007).

Da mesma forma, é importante retirar que estas conclusões sobre os incentivos estão correlacionadas com o sentido que o dinheiro tem para os colaboradores, pois a forma como este é percecionado e entendido é divergente entre os mesmos, o que pode também influenciar os comportamentos adotados, principalmente na satisfação com o trabalho e nos tipos de incentivos e sistemas que as empresas adotam para corresponder aos desejos e necessidades dos próprios (Mitchell & Mickel, 1999).

Outros estudos também realizados sobre a temática dos incentivos financeiros, confirmam a relevância do tema sobre o impacto que o mesmo tem na vida dos colaboradores (Lourenço & Niza, 2015); estão correlacionados positivamente com o desempenho laboral (G. Douglas Jenkins, et al., 1998); como também funciona em tríade juntamente com o feedback e a tomada de decisão com os colaboradores (Ashton, 1990).

Os incentivos apresentam, então, modelos de incentivo monetários de curto prazo como as comissões e os bônus; e de médio e longo prazo como as *stock options*, as *phantom shares* e as *stocks grants*, também comumente conhecidas como planos de opções, unidades de participação e doação/venda de ações respectivamente (Camara, 2016). Estes últimos incentivos fiscais são, por norma, aplicáveis a um nicho populacional específico dentro das organizações laborais como os casos da administração ou direção (Gaver & Gaver, 1995; Baker, Collins, & Reitenga, 2003; Lynch & Perry, 2003; Camara, 2016;).

2.2.3 Benefícios

Os benefícios são definidos como “uma componente da retribuição, paga em dinheiro ou em espécie, a curto ou a longo prazo e visando dar resposta a necessidades de carácter social dos empregados de uma empresa” (Camara, 2016, p. 200) e podem ser distinguidos por benefícios sociais e benefícios específicos (*fringe benefits*), assim como de curto ou longo prazo (Camara, 2016).

Os benefícios sociais, em regra, cobrem a totalidade da população da organização sendo que têm como principal objetivo suplementar as necessidades primárias (p.e., educação, saúde) e necessidades de segurança dos funcionários (Camara, 2016). Alguns dos exemplos de benefícios sociais mais conhecidos são o subsídio de alimentação; complemento do subsídio de doença; seguro de saúde; seguro de vida; e o plano de pensões (Camara, 2016; Alves & Lourenço, 2023).

Os benefícios específicos (*fringe benefits*) são somente aplicados a um específico nicho populacional da empresa de acordo com o nível hierárquico e à natureza das funções (Camara, 2016), como é exemplo o plano de automóveis; as despesas de representação; viagens; seguros de vida capitalizáveis; e símbolos de estatuto.

Pela área das finanças, Alves e Lourenço (2023) numa análise exploratória de pacotes de incentivos, reuniram um outro conjunto diversificado de benefícios existentes nas entidades empresariais, tais como: apoios financeiros à mobilidade geográfica; subsídios de alojamento/renda; flexibilidade no local de trabalho; telemóvel; utilização/fornecimento de veículo; estacionamento gratuito; viagens; entre outros.

Importa ainda aludir que um “dos pontos mais atraentes dos benefícios consiste no seu tratamento fiscal mais favorável quando comparados com os salários (...) (Camara, 2016, p. 201).

Assim como acontece nos incentivos, os benefícios não são considerados rendimentos, mas antes retribuições em espécie (Art.º 259, CT; Art.º 260, CT), contudo, de acordo com o CIRS (Decreto-Lei n.º 198/2001) e com CRCSPSS (Lei n.º 110/2009, de 16 de setembro), alguns dos benefícios supracitados *a priori* são sujeitos a base de incidência contributiva na SS, bem como tributados em sede de IRS.

Para além dos benefícios mencionados, nos instrumentos legais portugueses em vigor, existem ainda outros apoios financeiros concedidos pelas empresas como é o caso das ajudas de custo; abono para falhas; vales de educação/creche; viagens¹; como também empréstimos concedidos pela empresa para habitação própria permanente ou outros fins (PwC, 2024).

¹ As viagens podem ser utilizadas como um incentivo fiscal não monetário (Camara, 2016) e, nesse caso, não existe qualquer tributação, assim como podem ser realizadas viagens em representação pela empresa, quer nacional ou internacionalmente e, desse modo, é aplicável a sua respetiva tributação fiscal.

2.3 Análise de Indicadores Financeiros

Para se poder apurar as diferenças entre os pacotes salariais aplicados na Zona Euro e analisar o que os distingue, foram reunidos um conjunto de indicadores financeiros: o salário mínimo; o salário médio; o PIB *per capita* e, ainda, o Índice de Corrupção. Os resultados apurados congregam uma análise comparativa a 16 países da Zona Euro².

2.3.1 Salário Mínimo Bruto

Primeiramente, é importante destacar que a Áustria e a Itália não têm estabelecidos um salário mínimo nacional (SMN)³ e a Alemanha e a Irlanda designam um pagamento mínimo por hora (DE – 12/hora; IE – 11,3/hora) ao invés de um salário mínimo instituído como nos restantes países (Eurofound, 2023).

Desta forma, analisando os dados apresentados pela Tabela 1, referentes ao Salário Mínimo Bruto Mensal na Zona Euro alusivos ao ano de 2023, os salários mínimos nacionais brutos mais elevados encontram-se no Luxemburgo (2 387€/mês), na Bélgica (1955€/mês) e nos Países Baixos (1 934€/mês), ao invés das realidades dos países como a Estónia (725€/mês), a Eslováquia (700€/mês) e a Letónia (620€/mês) (Eurofound, 2023).

Contudo, quando convertido o salário em horas, a análise evidencia que a Alemanha se encontra como um dos países com salário mínimo bruto mais alto na Zona Euro, juntamente com o Luxemburgo a Bélgica que mantiveram as suas posições invariáveis face aos resultados anteriormente apurados (LU – 2 387€; DE – 1 981€; BE – 1 955€). Posteriormente, a Estónia, a Eslováquia e a Letónia seguram as suas posições como sendo

² Esta análise foi realizada de acordo com os dados disponibilizados pelo Relatório “Tax Wages” da OCDE (2023), onde se definiram 16 países de análise, sendo que 4 países da Zona Euro não integram esta organização: Chipre, Croácia, Finlândia e Malta.

³ Dado a falta de dados neste indicador, não foi possível integrar estes dois países para este ponto de análise.

os países com rendimentos mínimos mensais brutos mais baixos na Zona Euro com os mesmos valores observados (Eurofound, 2023).

No que concerne a Portugal, no quadro dos 16 países em análise, este apresenta-se como o sexto país com o salário mínimo bruto mais baixo da Zona Euro dentro dos países em análise, sendo que esta diferença comparada com a média da Zona Euro são -473€ (PT -887€ZE - 1.360€) (Eurofound, 2023).

Tabela 1 – Salário Mínimo Bruto Mensal | Ano 2023

	Salários Mínimos Brutos (2023)	Valores convertidos (€)
Áustria	N/A	N/A
Itália	N/A	N/A
Luxemburgo	2.387€/mês	2.387€
Alemanha	12€/hora	1.981€
Bélgica	1.955€/mês	1.955€
Países Baixos	1.934€/mês	1.934€
Irlanda	11,3€/mês	1.910€
França	1.709€/mês	1.709€
Zona Euro	1.262€/mês	1.360€
Eslovénia	1.304€/mês	1.304€
Espanha	1.260€/mês	1.260€
Portugal	887€/mês	887 €
Lituânia	840€/mês	840 €
Grécia	832€/mês	832 €
Estónia	725€/mês	725 €
Eslováquia	700€/mês	700 €
Letónia	620€/mês	620 €

Fonte: Eurofound (2023)

2.3.2 Salário Médio Bruto

De igual forma, quando comparados estes valores com os salários médios brutos anuais obtidos na Zona Euro, conforme podemos averiguar pela Tabela 2, os países com rendimentos brutos mais altos são igualmente os mesmos que oferecem salários mínimos mensais brutos mais elevados (LU – 70.189€; NL – 57.513€; DE – 55.041€), sendo que apenas a Letónia e a Eslováquia mantiveram as suas posições inalteráveis como os países com oferta de rendimentos brutos mais baixos, juntando-se a Grécia a este leque de países (GR – 19.912€; LV – 16.758€; SK – 15.538€) (OCDE, 2023).

Por seu turno, também Portugal manteve a sua posição, e quando comparado com a média europeia, este apresenta uma diferença de -15.079€ (PT – 21.606€; ZE – 36.685€) (OCDE, 2023).

Tabela 2 – Salário Médio Bruto Anual na Zona Euro | Ano 2023

	Salário Médio Bruto (2023)
Luxemburgo	70 189 €
Países Baixos	57 513 €
Bélgica	55 332 €
Alemanha	55 041 €
Irlanda	54 649 €
Áustria	52 666 €
França	41 540 €
Zona Euro	36 685 €
Itália	33 855 €
Espanha	28 360 €
Eslovénia	23 332 €
Portugal	21 606 €
Lituânia	20 667 €
Estónia	19 996 €
Grécia	19 912 €
Letónia	16 758 €
Eslováquia	15 538 €

Fonte: Adaptado OCDE (2023)

2.3.3 PIB Per Capita

Para além destes indicadores, é necessário, e relevante, apresentar outro indicador financeiro, o PIB *per capita*, pois este permite-nos compreender quanto, em média, cada indivíduo contribui para a produção económica do país.

Constatamos ao analisar os valores apresentados pela Tabela 3 referentes ao PIB *per capita* do ano de 2023, que algumas das posições previamente apresentadas não registaram alterações, nomeadamente nos casos da Eslováquia, Letónia e Grécia que acompanham a sua tendência decrescente, dado que evidenciam os valores de PIB *per capita* mais baixos da Zona Euro (SK – 58%; LT – 57%; GR – 55%), ao contrário do Luxemburgo, Irlanda e Países Baixos que têm o PIB *per capita* mais alto, sendo que no caso do Luxemburgo e dos Países Baixos mantiveram a sua posição ascendente como temos vindo a registar (LU – 315%; IE – 253%; NL – 153%) (Eurostat, 2024).

Portugal, por sua vez, encontra-se numa posição mais baixa, novamente, face à média da Zona Euro, pois regista um PIB *per capita* de 68,4% comparativamente ao valor apurado da Zona Euro na ordem dos 116%, registando uma diferença de 48% (Eurostat, 2024).

Tabela 3 – PIB *per capita* / Ano 2023

Luxemburgo	315%
Irlanda	253%
Países Baixos	153%
Áustria	138%
Bélgica	131%
Alemanha	129%
Zona Euro	116%
França	108%
Itália	94%
Espanha	80%
Eslovénia	79%
Estónia	73%
Portugal	68%
Lituânia	66%
Eslováquia	58%
Letónia	57%
Grécia	55%

Fonte: Eurostat (2024)

2.3.4 Índice de Perceção de Corrupção

É desta forma que chegamos ao último indicador de análise, o Índice de Perceção de Corrupção. Este índice avalia a corrupção dos países numa escala de pontuação atribuída de 0 (percecionado como muito corrupto) a 100 (muito transparente).

Pelos valores analisados através da Tabela 4, a Grécia (49), a Eslováquia (54), a Eslovénia e Itália (56) são os países que revelam a pontuação mais negativa de corrupção da Zona Euro, quando comparado com os Países Baixos (79), Luxemburgo e Alemanha (78) e a Irlanda (77) que mostram ser os países mais transparentes (Eurostat, 2024).

No caso português, em média, com a Zona Euro fica 5 valores abaixo (PT – 61; ZE – 66) (Eurostat, 2024).

Tabela 4 – Índice de Perceção de Corrupção | Ano 2023

	2023
Países Baixos	79
Alemanha	78
Luxemburgo	78
Irlanda	77
Estónia	76
Bélgica	73
Áustria	71
França	71
Zona Euro	66
Lituânia	61
Portugal	61
Espanha	60
Letónia	60
Eslovénia	56
Itália	56
Eslováquia	54
Grécia	49

Fonte: Eurostat (2024)

3 Estudo Comparativo da Competitividade da Tributação dos Pacotes Salariais na Zona Euro

3.1 Análise comparativa de Sistemas Fiscais e de Segurança Social na Zona Euro

3.1.1 Sistemas de Segurança Social

Alguns países da Zona Euro, contemplam nos seus sistemas de segurança social contribuições diretas feitas em percentagem sobre o rendimento bruto auferido mensalmente para o sistema de saúde, desemprego e pensões, assim como asseguram a cobertura de outras esferas sociais que, no caso português, são considerados como benefícios sociais ou *fringe benefits*, tais como: seguros de saúde privados; prestações familiares; cuidados infantis; acidentes de trabalho; bolsas de estudo; indemnizações por insolvência da empresa; deficiência; licenças de maternidade/paternidade; subsídios a condições de trabalho penosas; construção; habitação; entre outros (OCDE, 2023), ou seja, não existem contribuições ou quotizações adicionais ao sistema social como no caso de Portugal.

No decurso da análise efetuada aos dados apresentados na Tabela 5 referente às contribuições efetuadas pelo trabalhador para o ano de 2023, denotamos que na área da saúde o pagamento mais alto é efetuado na Alemanha (7,95%) em oposição à Grécia (2,55%); na área do desemprego a Áustria detém o pagamento mais elevado (3%) face à Eslovénia (0,14%); e, por fim, no sistema pensionista, o pagamento mais dispendioso é realizado nos Países Baixos (17,90%) em comparação com os casos esloveno e irlandês (4,0%) que detêm os valores de contribuição mais baixos (OCDE, 2023).

Tabela 5 – Contribuições para a Segurança Social | Trabalhador

	Sistema de Saúde	Desemprego	Reforma	Total
Eslováquia	4,0%	1,0%	4,0%	13,4%
Países Baixos	1 522 a year	N/A	17,90%	27,65%
Letónia	N/A	N/A	N/A	10,50%
Itália	N/A	N/A	N/A	8,69%
Bélgica	3,55%	0,87%	7,50%	13,07%
França	N/A	N/A	6,90%	6,90%
Eslovénia	6,36%	0,14%	15,50%	22,10%
Grécia	2,55%	N/A	6,67%	14,12%
Áustria	3,87%	3% <2 161	10,25%	15,12%
Espanha	N/A	1,55%	4,70%	6,35%
Zona Euro	4,07%	0,89%	9,18%	13,79%
Portugal	N/A	N/A	N/A	11%
Estónia	N/A	1,6%	N/A	1,6%
Luxemburgo	3,05%	N/A	8%	12,45%
Lituânia	6,98%	N/A	8,72%	19,50%
Irlanda	N/A	N/A	4,0%	4,00%
Alemanha	7,95%	1,2%	9,3%	18,45%

Fonte: Adaptado de OCDE (2023)⁴

Ao analisarmos as mesmas variáveis por parte do empregador para o mesmo ano de referência, os resultados evidenciados na Tabela 6 diferem: na saúde o pagamento mais alto é realizado na Estónia (13,0%) face à Letónia (1,0%); na esfera do desemprego a contribuição mais alta incide sobre Espanha (5,50%) em relação à Eslovénia (0,06%); e, por último, no sistema pensionista, a Letónia predomina como o país com a quotização mais alta (23,91%) em contraposição ao Luxemburgo (8%) (OCDE, 2023).

⁴ Em Portugal, temos a presença do sistema ADSE que funciona como seguro de saúde, porém, estão apenas abrangidos por este sistema os funcionários públicos.

Tabela 6 – Contribuições para a Segurança Social | Entidade patronal

	Sistema de Saúde	Desemprego	Reforma	Total
Eslováquia	10,0%	1,0%	14,0%	35,2%
Países Baixos	6,75%	3,95%	N/A	19,48%
Letónia	1,00%	1,60%	23,91%	34,09%
Itália	N/A	N/A	N/A	31,58%
Bélgica	3,8%	3,16%	8,86%	27,05%
França	N/A	4,05%	8,55%	33,08%
Eslovénia	7,09%	0,06%	8,85%	16,10%
Grécia	4,55%	N/A	13,33%	22,54%
Áustria	3,78%	3,00%	12,55%	21,13%
Espanha	N/A	5,50%	23,60%	29,90%
Zona Euro	5,28%	2,79%	14,21%	27,02%
Portugal	N/A	N/A	N/A	23,75%
Estónia	13,0%	0,8%	20%	33,0%
Luxemburgo	3,05%	N/A	8%	11,94%
Lituânia	N/A	N/A	N/A	1,47%
Irlanda	N/A	N/A	10,05%	10,95%
Alemanha	7,95%	1,2%	9,3%	N/A

Fonte: Adaptado de OCDE (2023)

Por último, os dados apresentados na Tabela 7 referentes à totalidade das contribuições realizadas por parte do trabalhador e do empregador ao ano de 2023, evidenciam que a Eslováquia (48,60%), os Países Baixos (47,13%) e a Letónia (44,59%) consignam-se aos países com contribuição social mais alta na Zona Euro, contrariamente ao Luxemburgo (24,39%), à Lituânia (20,97%) e à Irlanda (14,95%) que apresentam contribuições sociais mais baixas (OCDE, 2023).

Tabela 7 – Contribuições para a Segurança Social | Total

	Trabalhador	Entidade Patronal	Contribuição total
Eslováquia	13,4%	35,2%	48,60%
Países Baixos	27,65%	19,48%	47,13%
Letónia	10,50%	34,09%	44,59%
Itália	8,69%	31,58%	40,27%
Bélgica	13,07%	27,05%	40,12%
França	6,90%	33,08%	39,98%
Eslovénia	22,10%	16,10%	38,20%
Grécia	14,12%	22,54%	36,66%
Áustria	15,12%	21,13%	36,25%
Espanha	6,35%	29,90%	36,25%
Zona Euro	13,79%	27,02%	40,81%
Portugal	11%	23,75%	34,75%
Estónia	1,6%	33,0%	34,60%
Luxemburgo	12,45%	11,94%	24,39%
Lituânia	19,50%	1,47%	20,97%
Irlanda	4,00%	10,95%	14,95%
Alemanha	N/A	N/A	N/A

Fonte: Adaptado de OCDE (2023)

3.1.2 Sistemas Fiscais e Implicações para a tributação dos trabalhadores

Para a realização do presente estudo comparativo, foi determinante a aferição dos escalões e as respetivas taxas aplicadas sobre o IRS nos vários países da Zona Euro em estudo.

Ao averiguarmos os dados apresentados pela Tabela 8, referente às Taxas do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares, primeiramente, em termos monetários, os sistemas fiscais com as parcelas de rendimento coletável monetário mais baixas são a Grécia (10.000€), a Eslovénia (8.755€) e Portugal (7.703€) e, em sentido oposto, as mais altas incidem sobre a Áustria (1.000.000€), Alemanha (277.825€) e Espanha (300.000€) (PwC, 2024g).

Não obstante, apura-se que os resultados se distinguem ao analisarmos o rendimento coletável pelas taxas aplicáveis. Os sistemas fiscais com taxas de rendimento coletável mais baixas são os Países Baixos (9,32%), a Grécia (9%) e o Luxemburgo (8%), em oposição à Áustria (55%), Bélgica e Eslovénia (50%) e os Países Baixos (49,50%) (PwC, 2024g).

Ao analisar a situação portuguesa, Portugal apresenta-se abaixo da média da zona euro no que respeita aos valores monetários de rendimento coletável mais baixos (PT – 7.703€; ZE – 25.715€) e mais altos (PT – 81.199€; ZE – 174.168€), em que o mesmo acontece quando comparamos com as taxas de rendimento coletável mais baixas (PT – 13,25%; ZE – 16,66%). No entanto, o mesmo não acontece quando analisamos as taxas de rendimento coletável mais altas, uma vez que a taxa portuguesa é mais alta do que a média da Zona Euro (PT – 48%; ZE – 41,66%) (PwC, 2024g).

**Tabela 8 – Taxas aplicáveis ao Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares |
Solteiro e sem dependentes (Ano 2023)**

	Valor coletável mais baixo (EUR)	Valor coletável mais alto (EUR)	Taxa IRS mais baixa (%)	Taxa IRS mais alta (%)
Áustria	12 465	1 000 000	20,00%	55,00%
Bélgica	15 820	48 320	25,00%	50,00%
Eslovénia	8 755	74 160	16,00%	50,00%
Países Baixos	38 098	75 518	9,32%	49,50%
Portugal	7 703	81 199	13,25%	48,00%
Espanha	12 450	300 000	19,00%	47,00%
Alemanha	11 604	277 825	14,00%	45,00%
França	10 777	168 994	11,00%	45,00%
Grécia	10 000	40 000	9,00%	44,00%
Itália	28 000	50 001	23,00%	43,00%
Luxemburgo	12 438	220 788	8,00%	42,00%
Zona Euro	25 715	174 168	16,66%	41,66%
Irlanda	Income up to 42 000	Above 42 000	20,00%	40,00%
Lituânia	Income up to 114 162	Above 114 162	20,00%	32,00%
Letónia	20 004	78 100	20,00%	31,00%
Eslováquia	41 445,46	Above 41 455,46	19,00%	25,00%
Estónia	N/A	N/A	20,00%	20,00%

Fonte: Adaptado de PwC (2024a), PwC (2024b), PwC (2024c), (...) ⁵

3.2 Metodologia

A presente investigação tem como objetivo principal apresentar as dissemelhanças existentes entre os pacotes salariais e benefícios fiscais entre Portugal e a Zona Euro, com recurso a uma análise comparativa de dados que foram obtidos de várias fontes, entre as quais destacamos a Michael Page (2023), OCDE (2023) e a PwC (2024g; 2024h).

Por forma a que fosse visível as diferenças existentes nos pacotes salariais, foi apurado por autoria própria o salário líquido mensal e anual, que teve como base um estudo desenvolvido pela Michael Page (2023) onde foram reunidos dados sobre mais de 800 funções em 16 setores de atividade, entre eles a área de GRH. Por conseguinte, foram escolhidos dois salários brutos anuais mínimo e máximo de uma função de GRH, *Human*

⁵ Por questões de simplificação de resultados, foram consideradas as contribuições totais realizadas para o IRS no caso de um contribuinte solteiro e sem dependentes, dado que o cálculo de IRS para um casal pode ser distinto entre vários cenários, tais como, dois contribuintes casados que não efetuam o IRS em conjunto; dois contribuintes casados com dependentes – podendo variar o número de dependentes no agregado familiar. Além disso, nos vários países em análise, o cálculo de IRS também difere para cada um destes cenários, ou outros existentes e, pela complexidade do cálculo de IRS que poderia gerar, os resultados foram reduzidos e simplificados para o cálculo apenas de um contribuinte solteiro e sem dependentes, dado que o regime de pagamento de IRS acaba por ser simplificado neste termo.

Resources Generalist, em que esta escolha teve como base o facto de ser a função de GRH que apresenta vencimentos mais baixos, assim como é uma categoria profissional que está presente em grande parte das Empresas de Grande Dimensão e Multinacionais, assim como nas Pequenas e Médias Empresas (PME's).

Igualmente por questões de simplificação e apresentação de resultados, foram ainda escolhidos os salários brutos desta função de GRH na zona de Lisboa.

3.2.1 *Variável Dependente*

A variável dependente do estudo é o rendimento líquido. Por forma a apurar o resultado desta variável, foi calculado os salários brutos da função *Human Resources Generalist* sobre as taxas contributivas de SS e IRS de cada um dos países da Zona Euro, dado que a intenção da investigação é compreender de que forma o rendimento líquido auferido nesta função pode diferenciar de forma vantajosa, ou em sentido oposto, com as diferentes taxas contributivas dos respetivos países da Zona Euro em análise.

Assim, a fórmula de cálculo para obter o rendimento líquido foi a seguinte: primeiramente, foram calculadas as contribuições de SS, valores esses obtidos através do salário bruto anual multiplicado pela percentagem da taxa de contribuição social de cada país da Zona Euro em análise. Seguidamente, para o apuramento do rendimento tributável, foi calculada a diferença do salário bruto anual do valor da contribuição social apurada. Para chegarmos à retenção da fonte de IRS, subtraímos o rendimento tributável ao valor mais baixo do respetivo escalão de rendimentos em que este se inseria, multiplicando depois pela respetiva taxa de retenção. Por fim, por forma a chegarmos ao salário líquido anual, subtraiu-se o rendimento tributável do valor apurado em retenção de IRS, e de modo a alcançarmos o salário líquido mensal, por questões também de simplificação dos resultados, dividimos o valor obtido do salário líquido anual por doze meses, não tendo sido considerados os valores para os 13.º e 14.º mês, dado que os

regimes de cálculos destes dois meses podem diferir nos restantes países em estudo, assim como não foram considerados os abatimentos à matéria coletável em nenhum dos países em análise.

3.2.2 Variável Independente

As variáveis fiscais da presente investigação são as contribuições de Segurança Social e as taxas de IRS, dados esses adquiridos pelo estudo realizado da OCDE (2023) e da PwC (2024).

4 Análise dos Resultados

Os resultados da presente pesquisa demonstram, primeiramente, no que concerne às contribuições sociais a Eslovénia, a Lituânia e os Países Baixos são os países onde se verificam contribuições sociais mais altas tanto para o salário mínimo como o máximo bruto anual, contrariamente à realidade contributiva social da Estónia, da Espanha e da Irlanda (ver Anexo A). Mas, o mesmo difere quando calculado o rendimento tributável, pois os países que apresentam rendimento tributável mais alto são os mesmos que apresentaram contribuições sociais mais baixas, tais como Estónia, a Espanha e a Irlanda e, em sentido inverso, mas acompanhando os resultados anteriores, a Eslovénia, a Lituânia e os Países Baixos são os países com rendimentos tributáveis mais baixos (ver Anexo A).

Uma vez calculado o rendimento tributável, foi possível aferir qual o valor do IRS a pagar pelos contribuintes. Conferimos pelos valores apurados que os países com contribuições fiscais mais altas para as categorias salariais em análise são a Eslováquia, a Estónia, a Irlanda e a Lituânia, em oposição à Eslovénia, Grécia, Letónia e Luxemburgo (ver Anexo B). Não obstante, no que respeita à taxa média, existem ligeiras alterações: as taxas médias mais altas registam-se na Alemanha, Bélgica, Eslovénia e Itália e as taxas médias mais baixas em Luxemburgo, França, Áustria e os Países Baixos (ver Anexo B).

Desta forma, analisando os resultados do Salário Líquido Anual, os salários líquidos anuais mais altos encontram-se em França, Irlanda, Itália, Luxemburgo e Portugal, face à oferta salarial mais baixa da Eslováquia, Eslovénia, Lituânia e os Países Baixos (ver Anexo C). Na mesma direção, verificamos que os resultados pouco se alteram quando comparamos com o cálculo do Salário Líquido Mensal. Os vencimentos mais altos encontram-se em França, Letónia, Luxemburgo e Irlanda, em oposição à competitividade salarial mais baixa da Eslováquia, Eslovénia, Lituânia, Países Baixos.

Por fim, quando comparados os patamares salariais líquidos em análise com o rendimento bruto auferido por cada país, verificamos que existem algumas dissimilaridades face aos dados apurados na análise anterior. No que concerne às contribuições sociais mais altas, estas apresentam-se na Alemanha, Luxemburgo e Países Baixos, em contraposição aos resultados da Estónia, Espanha e Irlanda, sendo que o cenário diverge ao analisar-se o rendimento tributável, uma vez que a Bélgica, Irlanda e o Luxemburgo apresentam os rendimentos tributáveis de maior valor e em sentido contrário a Eslováquia, a Letónia e a Lituânia (ver Anexo D).

Por conseguinte, realizado o cálculo de IRS, verifica-se que os valores mais altos se encontram na Alemanha, Bélgica e Espanha e os mais baixos na Grécia, Itália e em Portugal, mas o mesmo difere quando comparadas as taxas médias: as taxas médias mais baixas verificam-se na Letónia, Alemanha e França e as taxas médias mais altas encontram-se na Lituânia, Eslováquia e Bélgica. (ver Anexo D).

Por último, os salários líquidos anuais e mensais também apresentam dissemelhanças quando comparado com o estudo anterior: o Luxemburgo, Irlanda e a Áustria são os países com salários mais altos em ambas os patamares, o mesmo não se verificando no caso da Lituânia, Letónia e Eslováquia (ver Anexo D).

5 Discussão de Resultados e Conclusões

5.1 Discussão de Resultados

Em consonância com a análise efetuada sobre os dados apurados para o ano de 2023⁶, é possível *a priori* concluir que o grupo de países com maior e menor contribuição social se diferencia quando analisado os resultados de IRS e taxa média, pois constata-se uma diferença nos resultados quando comparado com a carga fiscal aplicável de cada país que, por consequência, afetará os resultados apurados do Salário Líquido Anual e Mensal.

A Estónia, pese embora tenha apresentado contribuições sociais e rendimentos tributáveis favoráveis ao contribuinte, o mesmo não se verifica consequentemente no apuramento do cálculo de pagamento do IRS.

França, por seu turno, foi o único país que apresentou maior vantagem salarial em ambos os patamares de vencimento em análise, sendo que no caso de Luxemburgo, o mesmo cenário positivo se mantenha com a adição de observarmos a sua vantagem no IRS em ambas as categorias salariais, mas não apresentar vantagem salarial competitiva no patamar salarial mais alto em termos de salário líquido mensal.

No caso lituano, mesmo que negativa, foi o único país que apresentou invariabilidade nos resultados, entre contribuições sociais, rendimento tributável e IRS mais altos, salário líquido anual e mensal mais baixos, o mesmo se sucedendo para os Países Baixos, exceto no que concerne ao IRS, ambos apresentam desvantagem salarial face a Portugal.

Em última instância, averigua-se a consonância de resultados de alguns países: no que respeita às contribuições sociais mais altas, ambas as análises apresentam os Países Baixos como o país com contribuições mais altas, face aos valores mais baixos apresentados pela Estónia e Espanha. A categoria de rendimentos tributáveis demonstra

⁶ Não foram considerados os valores de inflação para os salários líquidos realizados.

resultados díspares tanto para a categoria de rendimentos tributáveis mais altos, como mais baixos. Por conseguinte, constatamos que face ao IRS, Grécia e Portugal são os países que apresentam valores mais baixos em ambas as análises, mas os valores diferem nos valores mais altos. No que respeita à taxa média, fica evidenciando que os valores diferem em ambas as análises.

Por fim, na categoria de análise salário líquido anual e mensal, ambos os estudos apresentam em uníssono os seguintes resultados: os países com salário líquido anual e mensal mais altos são a Irlanda e o Luxemburgo e mais baixo a Eslováquia e a Lituânia.

A dissimilitude de resultados entre a análise comparativa dos pacotes salariais aplicando as taxas contributivas de SS e IRS dos 16 países da Zona Euro em estudo, aferimos que a carga tributável aplicada explica esta competitividade salarial existente na Zona Euro, bem como os salários brutos oferecidos.

Além disso, importa aludir o estudo realizado pela PwC (2024o) sobre a evolução do IRS em Portugal nos últimos 20 anos. Considerando o período de análise desde 2003 a 2023, a taxa efetiva de IRS tem vindo expressivamente a aumentar: no caso de um solteiro, sem dependentes que auferisse em 2003 uma remuneração média mensal de 711,40 € e em 2021 uma remuneração média mensal de 1.082 €, a taxa efetiva de IRS aumentou de 0,61% para 8,58% (PwC, S.A). No caso do IRS devido, este decresceu 3,17% entre 2003 e 2023 que, por consequência, levou a um ligeiro aumento de rendimento líquido de IRS nos últimos 20 anos de 0,40% (PwC, 2024o).

Além destes números apresentados, o IRS aumentou aproximadamente 11% nos últimos 20 anos; o rendimento líquido de IRS decresceu 4,6% de 2003 a 2023; 2009 foi o ano com o menor IRS devido, correspondendo a menos 12% do IRS devido atualmente; e, em última instância, 2014 foi o ano com o maior IRS devido, correspondendo a mais 11% do IRS devido em 2003 (PwC, 2024o).

5.2 Conclusões

É possível anuir com o presente estudo realizado a presença e veracidade da competitividade salarial na Zona Euro que pode trazer vantagens e desvantagens associadas. Qual o impacto destas diferenças salariais e de que forma podem estar estes números relacionados com a retenção de talento em Portugal, tema este igualmente investigado e debatido na GRH?

Um estudo recente da ManpowerGroup (2024) identifica Portugal como o sétimo país com maior escassez de talento (81%)⁷. Mediante a análise dos resultados apresentados, comparando com a média global, verifica-se uma potencial correlação indireta com a temática da atração e retenção de talentos que tem levado a cabo o desenvolvimento de vários estudos científicos, pois os países com menor competitividade salarial, portanto, os que apresentam salários anuais e mensais mais baixos, são os que apresentam maior escassez de talento, à exceção do caso da Irlanda, França e Áustria (ManpowerGroup, 2024).

Pese embora a importância e o destaque do presente tema, denota-se que a literatura se tem concentrado na sua maioria sobre o efeito dos impostos na relação entre a carga tributária e a oferta de emprego, tendo vindo a ignorar, portanto, a afetação dos contribuintes em relação aos impostos, ou seja, o efeito da tributação na mobilidade geográfica dos contribuintes, especialmente entre trabalhadores altamente qualificados (Kleven et al., 2013; Moretti e Wilson, 2017). Tal explicação pode estar relacionada devido à falta de dados sobre aspetos de cidadania e os efeitos tributários como causa de migração, dado que este fenómeno é multicausal e dinâmico (Kleven et al., 2013), assim como pode estar associado ao facto de os trabalhadores com maior propensão a migrar

⁷ O estudo não integra 4 dos 16 países em análise: a Eslovénia, Estónia, Letónia e Luxemburgo.

em resposta à tributação são uma pequena amostra, pelo que estimar a amostra relevante requer um conjunto de dados exaustivos (Simula & Trannoy, 2018).

É por esta mesma razão que “a mobilidade internacional de talentos induzida por impostos é uma questão crucial de política pública, porque a tributação do rendimento pessoal difere entre os Estados-Membro se as barreiras à migração são baixas” (Pires, 2016: 4) o que pode impactar diretamente na retenção de talento nos próprios países.

Para se poder atenuar a escassez de talento, são necessárias a implementação de boas práticas de RH nas entidades empregadoras, pois estas práticas têm a capacidade de transmitir a confiança necessária aos colaboradores por forma a diminuir o *turnover* e custos associados, assim como a procura e manutenção de capital humano na empresa, ou seja, a retenção de talento na organização (Santos, 2017), uma vez que já verificámos que o capital humano é a arma de vantagem competitiva no mercado laboral. Assim, a abordagem de retenção de recursos humanos no seio organizacional redirecionou um novo paradigma no mercado laboral, o que levou a uma readaptação do ambiente empresarial que tem de ter a capacidade de se reajustar à forma rápida e dinâmica na aquisição e retenção de colaboradores (Santos, 2017).

Desta forma, o *Employer Branding* tem se apresentado como uma abordagem de retenção de talentos nas entidades empresariais, por se constituir como uma estratégia de marketing interno empresarial de RH com o objetivo de torná-lo atrativo enquanto empregador e que a distingue da concorrência (Santos, 2017; Moreira, 2022; Almeida, 2023; Fernandes, 2023; Oliveira, 2023; Pereira, 2022).

Outras estratégias que podem ser implementadas nas organizações para retenção de talento são: entrevistas de retenção (Almeida, 2023); melhoria das práticas de GRH no que concerne à transparência do processo de recrutamento e seleção para com a transmissão realista acerca da função para a qual se está a recrutar (Almeida, 2023);

questionários de satisfação para a detenção de problemas organizacionais (Almeida, 2023);); o *Employee branding* que consiste numa estratégia que pretende internalizar a imagem de marca da empresa através dos colaboradores, i.e., tornam-se eles próprios clientes internos da empresa e incitam a empresa numa construção de marca pessoal dos seus próprios funcionários dentro e fora da organização (Fernandes, 2023); lealdade à organização através do compromisso organizacional, com o reforço do contrato psicológico e da cultura organizacional (Santos, 2017); e, por último, mas essencialmente, o aumento salarial, sendo que as implicações sobre esse aumento poderiam ser profundas.

Concluimos, portanto, com o presente estudo que o mesmo se mostra relevante para as áreas de GRH e finanças, uma vez que denota a importância da congruência destas duas áreas científicas para o desenvolvimento de instrumentos que possam potencializar a retenção de pessoas no país, nomeadamente o trabalho qualificado, por forma a controlar a mobilidade internacional de talento.

5.3 Limitações do Estudo e Futuras recomendações

A investigação realizada apresenta-se como um instrumento de suporte e auxílio para o desenvolvimento de políticas de atração e retenção de colaboradores, contudo, apresentou algumas limitações.

Estas limitações residiram no facto de não ter sido possível encontrar estudos sobre os pacotes salariais e incentivos fiscais praticados para a função de *Human Resources Generalist* na Zona Euro, pelo que se verifica uma *research gap* no trabalho de investigação na análise comparativa efetuada.

Pela existência das próprias delimitações inerentes à redação do trabalho de investigação, não foi possível analisar todas as funções de GRH⁸ presentes no estudo da Michael Page (2023), bem como as diferenças de região entre Grande Lisboa e Grande Porto, tal como não foi possível analisar as diferenças entre os pacotes salariais de Empresas de Grande Dimensão e Multinacionais e PME's.

Por conseguinte, recomenda-se para futuras investigações o alargamento do presente estudo para análise das restantes funções de GRH apresentadas no estudo da Michael Page (2023) e os respetivos salários correspondentes a cada função, aplicando posteriormente as taxas de SS e IRS aplicadas na Zona Euro, de modo a entender as oscilações salariais sentidas em cada função de GRH, assim como se deve introduzir em estudos exploratórios futuros a correlação da retenção de talento com a carga tributável aplicada por cada país da Zona Euro e os fluxos migratórios registados.

Adicionalmente, será igualmente pertinente o desenvolvimento de um estudo empírico sobre a equidade salarial e as diferenças de género. Esta investigação poderá proporcionar *insights* importantes sobre a influência das disparidades de género na equidade salarial, bem como analisar de que maneira as práticas de GRH podem atuar como fator de mitigação ou, ao contrário, contribuir para perpetuar tais desigualdades.

⁸ *Talent Acquisition Manager; Payroll Manager; Human Resources Operations Manager; Compensation & Benefits Manager; Learning & Development - L&D; Organizational & Development Manager; Human Resources Business Partner; Human Resources Director; Recruiter.*

6 Referências Bibliográficas

- Almeida, C. T. (24 de julho de 2023). Retenção de Talento: Um desafio no Grupo Polisport. [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho]. RepositoriUM - Universidade do Minho. Obtido de <https://hdl.handle.net/1822/85982>
- Alves, I., & Lourenço, S. M. (2022). The use of non-financial performance measures for managerial compensation: evidence from SMEs. *Journal of Management Control*, 33, 151-187. doi:10.1007/s00187-022-00337-8
- Alves, I., & Lourenço, S. M. (2023). An exploratory analysis of incentive packages and managerial performance. *Journal of Management Control*, 34(3), 377-409. doi:10.1007/s00187-023-00360-3
- Amadi, O., Zeb-Obipi, I., Lebura, S., & Poi, G. (2021). Reward System: A Tool for Employee Retention as Observed from the Banking Sector in Port Harcourt. *Journal of Human Resource Management*, 9(2), 50-57. doi:10.11648/j.jhrm.20210902.14
- Armstrong, M. (1998). *A Handbook of Human Resource Management*. Kogan Page.
- Armstrong, M. (2005). *A handbook of employee reward management and practice* (2nd ed.). Kogan Page Publishers.
- Ashton, R. H. (1990). Pressure and Performance in Accounting Decision Settings: Paradoxical Effects of Incentives, Feedback, and Justification. *Journal of Accounting Research*, 28. doi:10.2307/2491253
- Baker, T., Collins, D., & Reitenga, A. (2003). Stock Option Compensation and Earnings Management Incentives. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 18(4), 557-581. doi:10.1177/0148558X0301800408
- Bilhim, J. A. (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Botelho, C. (2017). Capítulo 1 - Introdução à Gestão de Recursos Humanos. Em A. Lopes, C. Botelho, C. Gomes, H. Marujo, J. Magalhães, P. Matias, . . . R. T. Madeira, *Gestão de Recursos Humanos - Tomo III - Recursos Humanos* (pp. 21-54). Lisboa: ISCSP - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

- Brewster, C. (2007). A European perspective on HRM. *European Journal International Management*, 1(3), 239-259.
- Brewster, C. (2007). Comparative HRM: European views and perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 18(5), 769-787. doi:10.1080/09585190701248182
- Brewster, C., & Mayrhofer, W. (2005). European Human Resource Management: Researching Developments over Time. *Management Revue*, 36-62.
- Bussin, M., & Diez, F. (2017). *The Remuneration Handbook : A Practical and Informative Handbook for Managing Reward and Recognition* (Vol. Third updated international edition). KR Publishing.
- Camara, P. B. (2016). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Alfragide: Dom Quixote.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2016). *Humanator XXI - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Alfragide: Dom Quixote.
- Caza, A., McCarter, M. W., & Northcraft, G. B. (2015). Performance Benefits of Reward Choice: a procedural justice perspective. *Human Resource Management Journal*, 25(2), 184-199. doi:10.1111/1748-8583.12073
- Código do Trabalho. (12 de 02 de 2009). *Lei n.º 7/2009. Diário da República n.º 30/2009, Série I de 2009-02-12*. Obtido em Março de 2024, de <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2009-34546475>
- Constituição da República Portuguesa. (10 de 04 de 1976). *Diário da República n.º 86/1976, Série I de 1976-04-10*. Obtido em Março de 2024, de <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-aprovacao-constituicao/1976-34520775>
- De Gieter, S., & Hofmans, J. (2015). How reward satisfaction affects employees' turnover intentions and performance: an individual differences approach. *Human Resource Management Journal*, 25(2), 200-216. doi:10.1111/1748-8583.12072
- Decreto-Lei n.º 198/2001, de 3 de julho. (03 de 07 de 2001). *Diário da República n.º 152/2001, Série I-A de 2001-07-03*. Obtido em Março de 2024, de <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/198-2001-347542>

- Eurofound. (2023). *Statutory minimum wages, 2023*. Obtido em Abril de 2024, de Eurofound: <https://www.eurofound.europa.eu/en/data-catalogue/minimum-wages/statutory-minimum-wages-2023>
- Eurostat. (2024). *Auxiliary indicators (population, GDP per capita and productivity)*. Obtido em Abril de 2024, de Eurostat: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/NAMA_10_PC__custom_28368/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=ce31a457-eeae-440c-96f0-c5bd4449ec92
- Eurostat. (2024). *Peace, justice and strong institutions. Corruption Perceptions Index*. Obtido em Abril de 2024, de Eurostat: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_16_50/default/table
- Faria, P. J., Sampaio, M. C., Sousa, M. J., Martinho, F., & Santos, V. (2022). Employee rewards and motivation in portuguese mercies. *International Journal of Entrepreneurship*, 26(S4), 1-13.
- Fernandes, A. L. (2023). Employer Branding: O impacto do prestígio do Grupo Casais na atração e retenção de talento. [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho]. RepositoriUM - Universidade do Minho. Obtido de <https://hdl.handle.net/1822/85985>
- Frey, B. (2007). Awards as compensation. *European management review*, 4(1), 6-14. doi:10.1057/palgrave.emr.1500068
- G. Douglas Jenkins, J., Gupta, N., Mitra, A., & Shaw, J. D. (1998). Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-Analytic Review of Empirical Research. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 777-787. Obtido em fevereiro de 2023, de https://www.researchgate.net/publication/232559540_Are_Financial_Incentives_Related_to_Performance_A_Meta-Analytic_Review_of_Empirical_Research
- Gaver, J. J., & Gaver, K. M. (1995). Compensation Policy and the Investment Opportunity Set. *Financial Management*, 24(1), 19-32. doi:10.2307/3665874
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: software of the mind* (Third edition ed.). United States of America: McGraw-Hill.

- Hofmans , J., De Gieter , S., & Pepermans, R. (2012). Individual differences in the relationship between satisfaction with job rewards and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*(82), 1-9. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2012.06.007>
- HSBC Expat. (2024). *Tax in France*. Obtido de HSBC Expat: <https://www.expats.hsbc.com/expat-explorer/expat-guides/france/tax-in-france/>
- Ivancevich, J. M. (2007). *Human Resource Management* (Tenth ed.). McGraw-Hill.
- Kleven, H. J., Landais, C., & Saez, E. (2013). Taxation and International Migration of Superstars: Evidence from the European Football Market. *American Economic Review*, 103(5), 1892–1924. doi:10.1257/aer.103.5.1892
- Lei n.º 110/2009, de 16 de setembro. (16 de 09 de 2009). *Diário da República n.º 180/2009, Série I de 2009-09-16*. Obtido em Março de 2024, de <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/110-2009-490249>
- Lourenço, S. M., & Niza, C. F. (2015). What do employees really want? Preference-performance inconsistencies regarding work incentives. *Academy of Management Proceedings*, 2015(1). Obtido em fevereiro de 2023, de <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/ambpp.2015.12116abstract>
- Lynch, L. J., & Perry, S. E. (2003). An overview of management compensation. *Journal of Accounting Education*, 21(1), 43-60. doi:10.1016/S0748-5751(02)00034-9
- ManpowerGroup. (2024). *ManpowerGroup*. Obtido de [MPG_TS_2024_Portugal_Infographic-VF.pdf](https://www.manpowergroup.com/pt/MPG_TS_2024_Portugal_Infographic-VF.pdf) (hubspotusercontent-eu1.net)
- Marujo, H. Á. (2017). Capítulo 4 - Desenho de Sistemas de Recompensas. Em A. Lopes, C. Botelho, C. Gomes, H. Marujo, J. Magalhães, P. Matias, . . . R. T. Madeira, *Gestão de Recursos Humanos - Modelos e Técnicas - Tomo III - Recursos Humanos* (pp. 155-190). Lisboa: Edições ISCSP.
- Michael Page. (2023). *Perspetivas salariais para 2024*. Obtido de Michael Page: https://b2beu.page.com/l/782393/2023-12-19/35xmx6/782393/1702993015DrunEkZF/PageGroup_SalaryGuides_2024.pdf
- Mitchell, T. R., & Mickel, A. E. (1999). The Meaning of Money: An Individual-Difference Perspective. *The Academy of Management Review*, 24(3), 568-578. Obtido em fevereiro de 2023, de <http://www.jstor.org/stable/259143> .

- Moreira, A. C. (2022). Impacto dos benefícios laborais na satisfação dos colaboradores e retenção de talento, num Centro de Distribuição Logístico do Grupo Jerónimo Martins. *[Dissertação de Mestrado, Universidade do Algarve]*. UAlg - Universidade do Algarve. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.1/19404>
- Moretti, E., & Wilson, D. J. (2017). The Effect of State Taxes on the Geographical Location of Top Earners: Evidence from Star Scientists. *American Economic Review*, 107(7), 1858–1903. doi:10.1257/aer.20150508
- OCDE. (2023). *Taxing Wages 2023: Indexation of Labour Taxation and Benefits in OECD Countries*. Paris: OECD Publishing. doi:<https://doi.org/10.1787/8c99fa4d-en>
- Oliveira, D. F. (2018). O efeito das recompensas na satisfação do trabalho e na retenção de talentos : O caso do setor imobiliário. *[Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão]*. ULisboa - Sistema Integrado de Bibliotecas Repositório. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.5/16523>
- Peretti, J. M. (2004). *Recursos Humanos* (3.^a ed.). Lisboa: Sílabo.
- Pires, A. C. (novembro de 2019). Competitividade Fiscal: Efeito na Mobilidade do Capital Humano Qualificado. *[Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa]*. Instituto Politécnico de Lisboa - Repositório Científico. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.21/12736>
- PWC. (2024a). *Austria. Individual - Taxes on personal income. Personal income tax rates*. Obtido em Abril de 2024, de PWC: <https://taxsummaries.pwc.com/austria/individual/taxes-on-personal-income>
- PWC. (2024b). *Belgium. Individual - Taxes on personal income. Personal income tax rates*. Obtido em Abril de 2024, de PWC: <https://taxsummaries.pwc.com/belgium/individual/taxes-on-personal-income>
- PWC. (2024c). *Estonia. Individual - Taxes on personal income. Personal income tax rates*. Obtido em Abril de 2024, de PWC: <https://taxsummaries.pwc.com/estonia/individual/taxes-on-personal-income>

- PWC. (2024d). *France. Individual - Taxes on personal income. Personal income tax rates.* Obtido em Abril de 2024, de PWC: <https://taxsummaries.pwc.com/france/individual/taxes-on-personal-income>
- PWC. (2024e). *Germany. Individual - Taxes on personal income. Personal income tax rates.* Obtido em Abril de 2024, de PWC: <https://taxsummaries.pwc.com/germany/individual/taxes-on-personal-income>
- PWC. (2024f). *Greece. Individual - Taxes on personal income. Personal income tax rates.* Obtido de PWC: <https://taxsummaries.pwc.com/greece/individual/taxes-on-personal-income>
- PWC. (2024g). *Guia Fiscal 2024 – IRS.* Obtido em Abril de 2024, de PWC: <https://www.pwc.pt/pt/pwcinformisco/guia-fiscal/2024/irs.html>
- PWC. (2024h). *Guia Fiscal 2024 – Segurança Social.* Obtido em Abril de 2024, de PWC: <https://www.pwc.pt/pt/pwcinformisco/guia-fiscal/2024/seguranca-social.html>
- PWC. (2024i). *Ireland. Individual - Taxes on personal income. Personal income tax rates.* Obtido em Abril de 2024, de PWC: <https://taxsummaries.pwc.com/ireland/individual/taxes-on-personal-income>
- PWC. (2024j). *Italy. Individual - Taxes on personal income. National income tax.* Obtido em Abril de 2024, de PWC: <https://taxsummaries.pwc.com/italy/individual/taxes-on-personal-income>
- PWC. (2024k). *Latvia. Individual - Taxes on personal income. Personal income tax rates.* Obtido em Abril de 2024, de PWC: <https://taxsummaries.pwc.com/latvia/individual/taxes-on-personal-income>
- PWC. (2024l). *Luxembourg. Individual - Taxes on personal income. Personal income tax rates.* Obtido em Abril de 2024, de PWC: <https://taxsummaries.pwc.com/luxembourg/individual/taxes-on-personal-income>
- PWC. (2024m). *Netherlands. Individual - Taxes on personal income. Personal income tax rates.* Obtido em Abril de 2024, de PWC: <https://taxsummaries.pwc.com/netherlands/individual/taxes-on-personal-income>

- PWC. (2024n). *Portugal. Individual - Taxes on personal income. Resident income tax rates for 2024*. Obtido em Abril de 2024, de PWC: <https://taxsummaries.pwc.com/portugal/individual/taxes-on-personal-income>
- PwC. (2024o). *PwC Portugal*. Obtido de A evolução do IRS - os últimos 20 anos: <https://www.pwc.pt/pt/temas-actuais/evolucao-irs-ultimos-20-anos.html>
- PWC. (2024p). *Slovak Republic. Individual - Taxes on personal income. Personal income tax rates*. Obtido em Abril de 2024, de PWC: <https://taxsummaries.pwc.com/slovak-republic/individual/taxes-on-personal-income>
- PWC. (2024q). *Slovenia. Individual - Taxes on personal income*. Obtido em Abril de 2024, de PWC: <https://taxsummaries.pwc.com/slovenia/individual/taxes-on-personal-income>
- PWC. (2024r). *Spain. Individual - Taxes on personal income. Personal income tax (PIT) rates*. Obtido em Abril de 2024, de PWC: <https://taxsummaries.pwc.com/spain/individual/taxes-on-personal-income>
- PWC. (2024s). *Lithuania. Individual - Taxes on personal income. Personal income tax rates*. Obtido em Abril de 2024, de PWC: <https://taxsummaries.pwc.com/lithuania/individual/taxes-on-personal-income>
- Rego, A., Marques, C. A., Cardoso, C. C., Gomes, J. F., Cunha, M. P., & Cunha, R. C. (2020). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Santos, J. N. (2017). Employer Branding como mecanismo de atração e retenção de talento : O caso da Michael Page. [*Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa*]. Universidade Católica Portuguesa - Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.14/23622>
- Scholes, M., Wolfson, M., Erickson, M., Maydew, E., & Shevlin, T. (2009). *Taxes and Business Strategy: A Planning Approach*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Sequeira, M. F. (2022). O Impacto do Employer Branding na Atração e Retenção de Talento na Área da Consultoria de Recursos Humanos. [*Dissertação de Mestrado*,

Universidade do Porto]. UPorto - Repositório Aberto. Obtido de <https://hdl.handle.net/10216/146158>

Simula, L., & Trannoy, A. (2018). Is high-skilled migration harmful to tax systems' progressivity? *IZA World of Labor*. Obtido de <https://wol.iza.org/articles/is-high-skilled-migration-harmful-to-tax-systems-progressivity/long>

Sparrow, P., & Hiltrop, J. M. (1994). *European Human Resource Management in Transition* (1st ed.). Prentice Hall International.

Zingheim, P. K., & Schuster, J. R. (2007). *High-Performance Pay: Fast Forward to Business Success*. WorldatWork.

7 Anexos

7.1 Anexo A – Contribuições Sociais e Rendimento Tributável – Resultado

	Salário Bruto Anual	Taxa SS	Contribuições SS	Rendimento Tributável
Áustria	21 000,00 €	0,1512	3 175,20 €	17 824,80 €
	35 000,00 €	0,1512	5 292,00 €	29 708,00 €
Alemanha	21 000,00 €	0,1845	3 874,50 €	17 125,50 €
	35 000,00 €	0,1845	6 457,50 €	28 542,50 €
Bélgica	21 000,00 €	0,1307	2 744,70 €	18 255,30 €
	35 000,00 €	0,1307	4 574,50 €	30 425,50 €
Eslováquia	21 000,00 €	0,1340	2 814,00 €	18 186,00 €
	35 000,00 €	0,1340	4 690,00 €	30 310,00 €
Eslovénia	21 000,00 €	0,2210	4 641,00 €	16 359,00 €
	35 000,00 €	0,2210	7 735,00 €	27 265,00 €
Estónia	21 000,00 €	0,016	336,00 €	20 664,00 €
	35 000,00 €	0,016	560,00 €	34 440,00 €
Espanha	21 000,00 €	0,0635	1 333,50 €	19 666,50 €
	35 000,00 €	0,0635	2 222,50 €	32 777,50 €
França	21 000,00 €	0,0690	1 449,00 €	19 551,00 €
	35 000,00 €	0,0690	2 415,00 €	32 585,00 €
Grécia	21 000,00 €	0,1412	2 965,20 €	18 034,80 €
	35 000,00 €	0,1412	4 942,00 €	30 058,00 €
Irlanda	21 000,00 €	0,0400	840,00 €	20 160,00 €
	35 000,00 €	0,0400	1 400,00 €	33 600,00 €
Itália	21 000,00 €	0,0869	1 824,90 €	19 175,10 €
	35 000,00 €	0,0869	3 041,50 €	31 958,50 €
Letónia	21 000,00 €	0,1050	2 205,00 €	18 795,00 €
	35 000,00 €	0,1050	3 675,00 €	31 325,00 €
Lituânia	21 000,00 €	0,1950	4 095,00 €	16 905,00 €
	35 000,00 €	0,1950	6 825,00 €	28 175,00 €
Luxemburgo	21 000,00 €	0,1245	2 614,50 €	18 385,50 €
	35 000,00 €	0,1245	4 357,50 €	30 642,50 €
Países Baixos	21 000,00 €	0,2765	5 806,50 €	15 193,50 €
	35 000,00 €	0,2765	9 677,50 €	25 322,50 €
Portugal	21 000,00 €	0,11	2 310,00 €	18 690,00 €
	35 000,00 €	0,11	3 850,00 €	31 150,00 €

Fonte: Autoria Própria (2024)

7.2 Anexo B – Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares – Resultados

País	Salário Bruto Anual (€)	Imposto sobre o Rendimento (€)	Taxa Média (%)
Áustria	21000	1071,96	7,9
	35000	2793,30	16,9
Alemanha	21000	773,01	18,8
	35000	2371,39	25,9
Bélgica	21000	974,12	28,7
	35000	1127,48	34,2
Eslováquia	21000	3455,34	19,0
	35000	5758,90	19,0
Eslovénia	21000	1977,04	21,8
	35000	499,95	25,3
Estónia	21000	4132,80	20,0
	35000	6888,00	20,0
Espanha	21000	2869,97	21,3
	35000	5623,28	24,8
França	21000	965,14	5,4
	35000	1532,10	15,1
Grécia	21000	723,13	16,1
	35000	16,24	22,0
Irlanda	21000	4368,00	20,0
	35000	1680,00	20,0
Itália	21000	2029,73	23,0
	35000	1385,13	25,4
Letónia	21000	241,80	20,1
	35000	2603,83	21,3
Lituânia	21000	3381,00	20,0
	35000	5635,00	20,0
Luxemburgo	21000	180,75	3,9
	35000	280,30	9,5
Países Baixos	21000	2134,70	9,3
	35000	1190,68	9,3
Portugal	21000	576,68	19,1
	35000	1481,48	25,5

Fonte: Autoria Própria (2024)

7.3 Anexo C – Salário Líquido Anual e Mensal – Resultados

	Salário Bruto Anual	Salário Líquido Anual	Salário Líquido Mensal
Áustria	21 000,00 €	16 752,84 €	1 396,07 €
	35 000,00 €	26 914,70 €	2 242,89 €
Alemanha	21 000,00 €	16 352,49 €	1 362,71 €
	35 000,00 €	26 171,11 €	2 180,93 €
Bélgica	21 000,00 €	17 281,18 €	1 440,10 €
	35 000,00 €	29 298,03 €	2 441,50 €
Eslováquia	21 000,00 €	14 730,66 €	1 227,56 €
	35 000,00 €	24 551,10 €	2 045,93 €
Eslovénia	21 000,00 €	14 381,96 €	1 198,50 €
	35 000,00 €	26 765,05 €	2 230,42 €
Estónia	21 000,00 €	16 531,20 €	1 377,60 €
	35 000,00 €	27 552,00 €	2 296,00 €
Espanha	21 000,00 €	16 796,54 €	1 399,71 €
	35 000,00 €	27 154,23 €	2 262,85 €
França	21 000,00 €	18 585,86 €	1 548,82 €
	35 000,00 €	31 052,90 €	2 587,74 €
Grécia	21 000,00 €	17 311,67 €	1 442,64 €
	35 000,00 €	30 041,76 €	2 503,48 €
Irlanda	21 000,00 €	15 792,00 €	1 316,00 €
	35 000,00 €	31 920,00 €	2 660,00 €
Itália	21 000,00 €	17 145,37 €	1 428,78 €
	35 000,00 €	30 573,38 €	2 547,78 €
Letónia	21 000,00 €	18 553,20 €	1 546,10 €
	35 000,00 €	28 721,17 €	2 393,43 €
Lituânia	21 000,00 €	13 524,00 €	1 127,00 €
	35 000,00 €	22 540,00 €	1 878,33 €
Luxemburgo	21 000,00 €	18 204,75 €	1 517,06 €
	35 000,00 €	30 362,20 €	2 530,18 €
Países Baixos	21 000,00 €	13 058,80 €	1 088,23 €
	35 000,00 €	24 131,82 €	2 010,99 €
Portugal	21 000,00 €	18 113,32 €	1 509,44 €
	35 000,00 €	29 668,52 €	2 472,38 €

Fonte: Autoria Própria (2024)

7.4 Anexo D – Salário Bruto na Zona Euro – Resultados

	Salário Bruto	Taxa SS	Contribuições SS	Rendimento Tributável	Imposto sobre o Rendimento	Salário Líquido Anual	Salário Líquido Mensal	Taxa Média (%)
Alemanha	55 041€	0,1845	10 155,06 €	44 885,94 €	4 659,47 €	40 226,46 €	3 352,21 €	11,05
Áustria	52 666€	0,1512	7 963,10 €	44 702,90 €	4 075,96 €	40 626,94 €	3 385,58 €	24,63
Bélgica	55 332€	0,1307	7 231,89 €	48 100,11 €	9 081,05 €	39 019,06 €	3 251,59 €	38,81
Eslováquia	15 538€	0,1340	2 082,09 €	13 455,91 €	2 556,62 €	10 899,29 €	908,27 €	39,13
Eslovénia	23 332€	0,2210	5 156,37 €	18 175,63 €	2 449,36 €	15 726,26 €	1 310,52 €	22,25
Espanha	28 360€	0,0635	1 800,86 €	26 559,14 €	4 317,42 €	22 241,72 €	1 853,48 €	23,53
Estónia	19 996€	0,016	319,94 €	19 676,06 €	3 935,21 €	15 740,85 €	1 311,74 €	20,00
França	41 540€	0,0690	2 866,26 €	38 673,74 €	3 358,72 €	35 315,02 €	2 942,92 €	14,58
Grécia	19 912€	0,1412	2 811,57 €	17 100,43 €	639,04 €	16 461,39 €	1 371,78 €	15,47
Irlanda	54 649€	0,0400	2 185,96 €	52 463,04 €	4 185,22 €	48 277,82 €	4 023,15 €	24,63
Itália	33 855€	0,0869	2 942,00 €	30 913,00 €	1 019,20 €	29 893,80 €	2 491,15 €	25,07
Letónia	16 758€	0,1050	1 759,59 €	14 998,41 €	2 999,68 €	11 998,73 €	999,89 €	3,87
Lituânia	20 667€	0,1950	4 030,07 €	16 636,94 €	3 327,39 €	13 309,55 €	1 109,13 €	90,48
Luxemburgo	70 189€	0,1245	8 738,53 €	61 450,47 €	4 172,79 €	57 277,68 €	4 773,14 €	22,63
Países Baixos	57 513€	0,2765	15 902,34 €	41 610,66 €	1 298,63 €	40 312,03 €	3 359,34 €	18,65
Portugal	21 606€	0,11	2 376,66 €	19 229,34 €	716,91 €	18 512,43 €	1 542,70 €	19,42

Fonte: Autoria Própria (2024)