ENTRE A NORMA E A PRÁTICA: O PARADOXO DA ATUAÇÃO ESTRATÉGICA DO RH NA EFETIVAÇÃO DA LEI Nº 14.611/2023

BETWEEN POLICY AND PRACTICE: THE PARADOX OF STRATEGIC HR PERFORMANCE IN THE IMPLEMENTATION OF LAW No. 14,611/2023

ROSA ALMEIDA FREITAS ALBUQUERQUE
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

AVILO ROBERTO DE MAGALHÃES
UFMT - UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

ENTRE A NORMA E A PRÁTICA: O PARADOXO DA ATUAÇÃO ESTRATÉGICA DO RH NA EFETIVAÇÃO DA LEI Nº 14.611/2023

Objetivo do estudo
analisar, sob uma perspectiva crítica, o paradoxo entre o reconhecimento estratégico da área de Recursos Humanos e as limitações estruturais enfrentadas na efetivação da Lei nº 14 611/2023 nas práticas organizacionais,

Relevância/originalidade
O estudo apresenta elevada relevância ao discutir a efetivação da Lei nº 14 611/2023 e o papel estratégico do RH na equidade salarial Sua originalidade está na análise do paradoxo entre reconhecimento estratégico, limitações estruturais e efetividade prática das políticas organizacionais,

Metodologia/abordagem
A metodologia apresenta relevância ao integrar análise documental, dados do CAGED/RAIS e questionário com escala Likert e questões abertas A abordagem demonstra originalidade pela triangulação entre dados quantitativos e qualitativos, permitindo compreender percepções, contradições e limitações práticas da atuação estratégica do RH,

Principais resultados
A Lei nº 14 611/2023 ampliou o debate sobre transparência salarial e igualdade de gênero, porém seus efeitos práticos ainda são percebidos como limitados,

Contribuições teóricas/metodológicas
O estudo contribui teoricamente ao ampliar o debate sobre a distância entre avanços normativos e práticas organizacionais de equidade salarial Metodologicamente, destaca-se pela integração entre dados do CAGED/RAIS, questionário estruturado e análise qualitativa, permitindo compreender contradições, percepções e desafios da atuação estratégica,

Contribuições sociais/para a gestão
O estudo contribui socialmente ao fortalecer o debate sobre igualdade salarial e transparência nas organizações Para a gestão, evidencia a necessidade de fortalecer estruturalmente o RH, ampliar políticas de equidade e desenvolver práticas organizacionais mais efetivas, alinhando legislação, valorização profissional e promoção.

Palavras-chave: transparência salarial, Lei nº 14.611/2023, igualdade de gênero., recursos humanos

BETWEEN POLICY AND PRACTICE: THE PARADOX OF STRATEGIC HR PERFORMANCE IN THE IMPLEMENTATION OF LAW No. 14,611/2023

Study purpose
To critically analyze the paradox between the strategic recognition of the Human Resources area and the structural limitations faced in the implementation of Law No. 14,611/2023 within organizational practices.

Relevance / originality
The study presents high relevance by discussing the implementation of Law No. 14,611/2023 and the strategic role of Human Resources in pay equity. Its originality lies in analyzing the paradox between strategic recognition, structural limitations, and the practical effectiveness of organizational policies.

Methodology / approach
The methodology is relevant for integrating documentary analysis, CAGED/RAIS data, and a questionnaire using a Likert scale and open-ended questions The approach demonstrates originality through the triangulation of quantitative and qualitative data, enabling the understanding of perceptions, contradictions, and practical limitations of,

Main results
Law No. 14,611/2023 expanded the debate on salary transparency and gender equality; however, its practical effects are still perceived as limited within organizational practices.

Theoretical / methodological contributions
The study contributes theoretically by expanding the debate on the gap between normative advances and organizational practices related to pay equity Methodologically, it stands out for integrating CAGED/RAIS data, a structured questionnaire, and qualitative analysis, enabling the understanding of contradictions, perceptions,

Social / management contributions
The study contributes socially by strengthening the debate on pay equity and transparency within organizations From a management perspective, it highlights the need to structurally strengthen HR, expand equity policies, and develop more effective organizational practices aligned with legislation, professional recognition.

Keywords: Salary Transparency, Law No. 14,611/2023, Gender Equality, Human Resources (HR)

ENTRE A NORMA E A PRÁTICA: O PARADOXO DA ATUAÇÃO ESTRATÉGICA DO RH NA EFETIVAÇÃO DA LEI Nº 14.611/2023

1 Introdução

Alguns estudos focam em compreender os impactos limitados das políticas de igualdade salarial entre homens e mulheres no país e os motivos que dificultam a eliminação ou atenuação desses fatores causais (Rodrigues, 2023). Outros uma discussão teórica sobre alternativas para a desigualdade salarial (Fernandes, 2002). Uma análise da Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023, como instrumento para garantir igual salário para profissionais de ambos os sexos (Lima, 2023). A igualdade salarial sob a perspectiva da Lei nº 14.611/2023. Neste estudo, tem-se como objetivo principal analisar, sob uma perspectiva crítica, o paradoxo entre o reconhecimento estratégico da área de Recursos Humanos e as limitações estruturais enfrentadas na efetivação da Lei nº 14.611/2023 nas práticas organizacionais, evidenciando as tensões entre reconhecimento institucional, condições estruturais de atuação e efetividade das práticas de equidade salarial.

A partir dos dados do Caged (cadastro geral de empregados) e Rais (Relação anual de informações sociais) em três áreas: recursos humanos (RH), medicina do trabalho (MT) e segurança do trabalho (ST) estuda-se os profissionais no Brasil por área, a quantidade de profissionais por região, os profissionais por área e por região, o total de profissionais – região de Mato Grosso (por estado), a região Mato Grosso – profissionais por área, a rotatividade na área de recursos humanos, turnover na região Mato Grosso, perfil, média remuneratória por cargo e idade média. Como questão de pesquisa almeja-se responder: por que, mesmo com o reconhecimento do papel do RH, persiste um distanciamento entre a Le nº 14.611/2023 e sua efetiva implementação nas práticas organizacionais.

No que tange a justificativa a presente pesquisa se justifica pela relevância crescente das discussões sobre igualdade salarial de gênero no Brasil, especialmente após a promulgação da Lei nº 14.611/2023, que estabelece mecanismos de transparência e igualdade remuneratória entre homens e mulheres. Apensar dos avanços normativos e do aumento da participação feminina no mercado de trabalho, ainda persistem desigualdades estruturais que impactam as condições de trabalho, reconhecimento e remuneração, evidenciando a necessidade de estudos que analisem a concretização dessas políticas na prática organizacional como se pode constatar referencial teórico que embasa este estudo.

Neste cenário, analisar, sob uma perspectiva crítica, o paradoxo entre o reconhecimento estratégico da área de Recursos Humanos e as limitações estruturais enfrentadas na efetivação da Lei nº 14.611/2023 nas práticas organizacionais, evidenciando as tensões entre reconhecimento institucional, condições estruturais de atuação e efetividade das práticas de equidade salarial. torna-se vital, uma vez que o RH ocupa posição estratégica na mediação entre legislação, práticas organizacionais e promoção da equidade. Ademais, a área de Recursos Humanos tem sido cada vez mais solicitada a atuar de forma estratégica, tratando com temas como diversidade, transparência, saúde organizacional e transformação digital, o que reforça a importância de investigar suas condições de atuação e desafios atuais.

2. Referencial Teórico

Assim, como no Brasil, diversos países registraram um aumento significativo na participação feminina no mercado de trabalho. No entanto, poucos podem se orgulhar das condições oferecidas às trabalhadoras, marcadas por desigualdades, desafios e falta de reconhecimento (Madalozzo, 2010,). Todavia, um dos mais importantes efeitos da existência de segregação ocupacional é o seu impacto nas diferentes remunerações recebidas por homens e mulheres ao longo de suas carreiras (Madalozzo, 2017).

Apesar dos avanços ao longo dos anos e da crescente presença feminina em diferentes setores e cargos, ainda persistem diversas barreiras que dificultam o pleno desenvolvimento profissional das mulheres (Da Silva & Gonçalves, 2025). O terceiro Relatório de Transparência Salarial, divulgado em 7 de abril de 2025, revelou avanços tímidos e muitas permanências. No mesmo relatório, a desigualdade salarial é influenciada por barreiras sistêmicas que afetam a trajetória profissional das mulheres, como menor acesso a cargos de liderança, maior presença em trabalhos precários e informais, sobrecarga com cuidados e interrupções de carreira, especialmente pela maternidade. Esses fatores resultam em maior vulnerabilidade econômica, redução da qualidade de vida e menos oportunidades de desenvolvimento.

O estudo realizado com base em dados da plataforma Vagas.com destaque a persistência da desigualdade de gênero no mercado de trabalho brasileiro, mesmo diante de avanços significativos na qualificação feminina. A pesquisa analisou aproximadamente 8 milhões de currículos ao longo de cinco anos, revelando que, embora as mulheres representem a maioria da base (56%) e apresentem maior nível de escolaridade com 14% possuindo pós-graduação, em comparação a 12,2% dos homens, essa vantagem não se traduz em igualdade de oportunidades profissionais. As mulheres concentram-se majoritariamente em cargos operacionais (77%), enquanto homens predominam em posições de média e alta gestão (11% contra 7%), evidenciando barreiras estruturais à ascensão feminina.

No que se refere à remuneração, a desigualdade também é expressiva; mulheres recebem, em média, 24% menos que os homens, sendo essa diferença ainda mais acentuada em níveis hierárquicos superiores, podendo chegar a 51% em cargos de diretoria. Esses dados destacam que maior qualificação não garante equidade de carreira, apontando para a necessidade de políticas organizacionais mais efetivas voltadas à promoção da igualdade de gênero, tanto no acesso à liderança quanto na equidade salarial (Serrano, 2024),

Fernandes (2002) abarca a desigualdade salarial a partir de uma perspectiva teórica, salientado que diferenças de remuneração são fenômeno inerentes ao funcionamento da economia, mas podem ter origens diversas. O estudo sinaliza que o mercado de trabalho não é homogêneo, sendo impactado por aspectos como condições de trabalho, capital humano, segmentação e discriminação, o que contribui para a persistência das desigualdades. Fernandes (2002) conclui afirmando que a desigualdade salarial resulta de uma combinação de fatores econômicos, institucionais e sociais, não podendo ser explicado por uma única abordagem teórica. Assim, diz ele, compreender esse fenômeno exige considerar tanto as diferenças produtivas entre trabalhadores quanto as falhas e segmentações do mercado, além das práticas discriminatórias que afetam determinados grupos, como mulheres e minorias, reforçando a complexidade do tema e a necessidade de análises multidimensionais.

Leone e Baltar em (2006) analisaram as diferenças de rendimento do trabalho entre homens e mulheres com nível superior nas regiões metropolitanas brasileiras, evidenciando que, apesar dos avanços na escolaridade feminina e do aumento de sua participação no mercado de trabalho, as desigualdades salariais persistem de forma significativa. Os resultados encontrados pelos autores mostram que as maiores disparidade de renda ocorrem justamente entre trabalhadores com ensino superior, nível em que as mulheres já representam a maioria dos ocupados. Ademais, fatores como posição na ocupação, tipo de atividade e setor econômico influenciam diretamente essas diferenças, destacando-se a maior presença masculina em cargos de direção e posições mais bem remuneradas. Leone e Baltar (2006) concluem afirmando que a elevação da escolaridade feminina não foi suficiente para garantir equidade salarial, sendo as desigualdades explicadas por uma combinação de fatores estruturais, segmentação ocupacional e barreiras no acesso a cargos de maior prestígio e remuneração.

A dificuldade talvez em construir modelos teóricos capazes de explicar, de forma geral, a persistência da desigualdade salarial de gênero (Rodrigues, 2023) decorre da complexidade do mercado de trabalho e dos processos de formação de salários. Essa realidade, Rodrigues, (2023)

exige a consideração de múltiplos fatores relacionados com as preferências de indivíduos e organizações, aspectos culturais e sociais relacionados à família e à divisão de papeis de gênero, a regulação institucional do trabalho e o nível de representatividade feminina nas instâncias políticas e econômicas que influenciam as decisões no mercado de trabalho.

Rodrigues (2023) conclui dizendo que a dificuldade na efetivação da igualdade de gênero no mercado de trabalho não se explica apenas pela complexidade dos fatores que influenciam salários e oportunidades de ascensão. Ela também está intrinsecamente ligada a aspectos sociais e culturais, especialmente a valores e práticas historicamente enraizados na divisão de papéis entre homens e mulheres, os quais tendem a apresentar mudanças lentas e resistentes ao longo do tempo (Rodrigues, 2023).

A Lei nº 14.611/2023, originada do Projeto de Lei nº 1085/2023, representa um avança importante na promoção da igualdade salarial de gênero no Brasil ao instituir mecanismos de transparência e responsabilização das empresa. Entre suas principais medidas, destacam-se a obrigatoriedade de divulgação de relatórios salariais por empresas com mais de 100 empregados, a identificação de desigualdades por gênero e a exigência de planos de ação corretivos, além o incentivo a programas de diversidade e inclusão, especialmente voltados à ampliação da presença feminina em cargos de liderança (Da Silva, Gonçalves, 2025). Porém, Da Silva e Gonçalves, (2025), sua efetividade depende não apenas da legislação, mas do fortalecimento da fiscalização e, principalmente, de mudanças culturais nas organizações. Assim, a consolidação da igualdade salarial exige a atuação conjunta entre Estado, empresas e sociedade, para que a equidade de gênero se concretize no mercado de trabalho.

O estudo de Nunes (2024) analisa a desigualdade salarial entre homens e mulheres no Brasil, sob a perspectiva dos direitos humanos, salientando que, dos avanços legais, a disparidade persiste em razão de barreiras estruturais e culturais. A pesquisa do autor, de caráter histórico e crítico, examina convenções internacionais, legislações nacionais, assim como a Constituição de 1988 e a Lei º 14.611/2023, além de decisões do STF e do STJ, destacando que fatores como segregação ocupacional, penalidade da maternidade e divisão sexual do trabalho ainda limitam o acesso das mulheres a melhores oportunidades remuneração. Nunes (2024) conclui afirmando que a efetivação da igualdade salarial depende não apenas de normas jurídicas, mas de transformações culturais e estruturais, aliadas a políticas públicas, fiscalização e mudanças nas práticas organizacionais, para que de fato a equidade de gênero se concretize no mercado de trabalho e nas organizações.

Hissa Filho e Lima (2023) analisam a igualdade salarial entre homens e mulheres no Brasil à luz da Lei nº 14.611/2023, destacando que, embora esse direito seja reconhecido como humano e fundamental, sua efetivação ainda enfrenta obstáculos na prática. A pesquisa salienta que a desigualdade persiste mesmo em funções equivalentes, sendo influenciada por fatores estruturais e culturais e a dupla jornada feminina que limitam a ascensão e a remuneração das mulheres no mercado de trabalho. A Lei nº 14.611/2023 relatam os autores é apresentada como um avanço ao propor medidas de transparência e promoção da equidade, mas sua eficácia é parcialmente comprometida pela ausência de sanções em algumas exigências. Assim, Hissa Filho e Lima (2023) concluem que a redução da desigualdade salarial depende não apenas da legislação, mas também de mudanças culturais e do compromisso concreto pelas instituições.

A pesquisa de Diehi, Stephenson e Dzubinski (2022) revela que a simples presença majoritária de mulheres nas organizações não é suficiente para eliminar o viés de gênero, uma vez que esse preconceito está estruturalmente enraizado nos sistemas organizacionais e práticas de gestão. Segundo os autores, mesmo em setores feminizados, persistem barreiras como falta de reconhecimento, padrões desiguais, limitação na comunicação e desigualdade salarial, revelando contradições entre representatividade e equidade efetiva. Ademais, ambientes organizacionais competitivos e baseado em métricas tradicionais tendem a reforçar desigualdades, dificultando o avança das mulheres em posições de liderança. A respeito disso,

a literatura aponta a necessidade de mudanças estruturais, como promoção da cooperação, redefinição de critérios de desempenho, implementação de recompensas equitativas e ampliação da transparência nas decisões (Diehi, Stephenson & Dzubinski, 2022)

Cooper e Fielding-Singh (2024) ressaltam que a equidade de gênero no trabalho não ocorre de forma automática, mesmo com avanços em representatividade, pois persistem barreiras estruturais ao longo da carreira das mulheres. Segundo eles os dados recentes mostram que apenas 81 mulheres são promovidas a cargo de gestão para cada 100 homens, evidenciando um "degrau quebrado" já no início da trajetória profissional, além de que cerca de um terço das mulheres relata ter sofrido assédio ao longo da carreira. Soma-se a isso o aumento da desigualdade salarial, com rendimentos masculinos crescendo mais rapidamente que os femininos. Esses dados reforçam que a equidade depende de ações organizações intencionais e contínuas.

No que tange à área de Recursos Humano, embora exista um consenso quanto à sua relevância para o desempenho organizacional, sua consolidação como função estratégica ainda enfrenta desafios. O estudo de Figueiredo et al. (2008) demonstra que a transição do RH operacional para o estratégico é um processo complexo, gradual, no qual poucas organizações apresentam um RH estratégico consolidados, apesar de muitas já estarem em processo de mudança. O estudo destaca que a efetivação do RH estratégico depende da fatores como o engajamento da alta administração, a utilização de indicadores de desempenho e a capacidade da área atuar como agende de mudança e consultoria interna. Neste sentido, os autores reforçam que o reconhecimento do papel estratégico de RH não garante sua efetiva materialização nas práticas organizacionais, mostrando um descompasso entre discurso e práticas, que constitui um dos principais desafios contemporâneos da gestão de pessoas.

Enquanto Brock et al. (2020) destacam que o RH passa a agregar valor ao negócio por meio da gestão do capital humano. Entretanto, os autores ressaltam que essa transição não ocorre de forma simples, sendo marcado por desafios com a dificuldade de mensuração dos resultados gerados pela área, a necessidade de alinhamento com a estratégia empresarial e a limitação na demonstração de sua contribuição para o desempenho organizacional. Acrescentam a isso a consolidação do RH estratégico depende de mudanças estruturais, culturais e gerenciais, incluindo sua atuação como parceiro do negócio, agente de mudança e promotor de resultados. Apensar, do reconhecimento crescente do papel estratégico de RH, sua efetivação nas práticas organizacionais ainda enfrenta barreiras, reforçando o descompasso entre avanço conceitual e sua materialização no contexto organizacional.

Com base na análise do estudo a visão dos CEOS sobre o RH no Brasil realizado por Flash e FIA Business School (2026) evidencia um descompasso entre o papel estratégico esperado e a prática organizacional. Embora o RH seja reconhecimento como articulador relevante da estratégia especialmente nas competências de negócio, mediação de dilemas e construção de confiança; essas capacidades ainda não se manifestam plenamente no cotidiano das organizações. Ademais, o NPS negativo da área e a baixa participação em decisões estratégicas indicam limitações na consolidação do RH como parceiro do negócio. O estudo reforça sendo necessário a área avançar na integração de competências analíticas, tecnológicas e de negócio para reduzir o distanciamento entre expectativa e entrega (Flash & FIA Business School, 2026).

3. Metodologia

Para responder a questão de pesquisa por que, mesmo diante do reconhecimento estratégico do RH e dos avanços normativos da Lei nº 14.611/2023, persistem limitações na efetivação das práticas de equidade salarial nas organizações? Inicialmente os dados foram extraídos do Caged (cadastro geral de empregados) e Rais (Relação anual de informações sociais) em três áreas: recursos humanos (RH), medicina do trabalho (MT) e segurança do trabalho (ST) estudamos os profissionais no Brasil por área, a quantidade de profissionais por

região, os profissionais por área e por região, o total de profissionais – região de Mato Grosso (por estado), a região Mato Grosso – profissionais por área, a rotatividade na área de recursos humanos, turnover na região Mato Grosso, perfil, média remuneratória por cargo e idade média. Intencionalmente em razão da lei 14.611 ter sido aprovada em 2023, a pesquisa abarcou os anos de 2019, 2020, 2021 e 2022.

A segunda etapa da pesquisa envolveu um questionário com 22 questões fechadas estruturadas (Gil, 2015) com o uso da escala Likert 5 pontos e duas questões abertas. As questões fechadas foram constituídas por blocos: Bloco 1: perfil dos respondentes. Bloco 2: distribuição e evolução da profissão, Bloco 3: impactos da Lei nº 14.611/2023. Bloco 4: remuneração e equidade. Bloco 5: carreira, saúde e perspectivas. A unidade de análise foi composta por respondentes que atuaram ou atuam em equipe de trabalho da área de RH. A amostra foi não probabilística por conveniência, selecionando voluntários que estivessem disponíveis para responder ao questionário.

Os dados do CAGED e da RAIS foram extraídos com o uso do Power BI. Ela é uma ferramenta de análise de dados desenvolvida pela Microsoft e lançada em 2015. Ela permite transformar informações complexas em relatórios interativos e dashboards acessíveis. A plataforma permite reunir informações de diferentes fontes, como bancos de dados, planilhas e serviços na nuvem, facilitando a organização e análise de grandes volumes.

Continuidade do estudo e aprofundamento analítico

Destaca-se que este estudo integra um projeto de pesquisa em andamento que envolve em torno de 30 (trinta) estudantes e 3 (três) professores. A análise documental e aplicação do questionário constituíram os primeiros instrumentos de coleta e análise de dados adotados nesta etapa de investigação, permitindo resultados iniciais importantes sobre o fenômeno estudado. Contudo, a pesquisa não se encerra nesta fase. O estudo será aprofundado com a continuidade das análise, especialmente por meio da triangulação dos dados, estratégica que permitirá confrontar e integrar evidências provindas de diferentes fontes e técnicas de investigação, ampliando a robustez analítica e interpretativo dos dados encontrados. Do mesmo modo, o referencial teórico ainda será ampliado e aprimorado com incorporações de novos autores e abordagens relacionadas aos temas abarcados no estudo, buscando fortalecer o conceitual e o diálogo entre os resultados empíricos e a literatura especializada.

Nesse aspecto, os resultados aqui apresentados devem ser compreendidos como parte de uma processo investigativo em construção, cujas análises serão ampliadas em etapas posteriores do estudo.

4, Análise dos resultados e discussões

Nesta seção vamos discutir os resultados da pesquisa, sendo que para trazer melhor entendimento sobre a questão de pesquisa pretende-se transversalizar os dados do Caged, Rais e do questionário. A questão de pesquisa norteadora do estudo: por que, mesmo diante do reconhecimento estratégico do RH e dos avanços normativos da Lei nº 14.611/2023, persistem limitações na efetivação das práticas de equidade salarial nas organizações?

Perfil dos participantes

A pesquisa abarcou 31 respondentes do formulário eletrônico aplicado por meio de 22 questões fechadas com o uso da escala Likert 5 pontos e duas questões abertas.

A idade da amostra apresenta idades variadas, de 20 a 72 anos, com concentrações mais comuns nas faixas de 26, 29, 32, 34, 40, 42, 45 e 47 o que demonstra diversidade geracional entre os profissionais de RH. Há tanto jovens em inícios de carreira quanto profissionais maduros e sêniores.

Gênero 80,6% feminino e 19,4% masculino. Resultado que confirma a tendência histórica de feminização da área de RH, o que é muito relevante quando se avalia igualdade salarial por gênero. Para Madalozzo (2010;20217), a segregação ocupacional como elemento

central na reprodução das desigualdades salariais, os dados reforçam essa contribuição ao indicar que áreas com maior concentração feminina tendem a apresentar menor valorização, evidenciado pela percepção majoritária de incompatibilidade entre remuneração e responsabilidade exercida; 42% de discordância.

A escolaridade trouxe o Ensino Médio Completo 9,7%, Graduação 12,9%, Pós-graduação 71% e Mestrado e Doutorado 6,5%. A amostra é altamente qualificada, com forte predominância de pós-graduação, destacando que são profissionais com sólida formação acadêmica.

A região em que atua profissionalmente o Centro-Oeste 71%, Sudeste 16,1%, Sul 3,2%, Norte 3,2%, Nordeste 6,5%. A amostra está concentrada no Centro-Oeste, particularmente Mato Grosso. Já os dados do Caged e Rais tem-se o Quadro 1 quantidade de profissionais por região e Quadro 2 – Profissional por região Mato Grosso a seguir apresentados.

Quadro 1 – Quantidade de profissionais por área

	NORTE	SUL	SUDESTE	NORDESTE	CENTRO-OESTE
CBO: 123205/DRH – Diretor de Recursos Humanos	231	268	2.007	625	160
CBO: 123210/DRL – Diretor de Relações do Trabalho	24	42	138	132	13
CBO: 142205/GRH – Gerente de Recursos Humanos	1.221	6.267	21.645	4.464	2.266
CBO: 142210/GDP – Gerente de Departamento de Pessoal	1.083	3.076	10.570	4.329	2.068
CBO: 251540/PT – Psicólogo do Trabalho	194	939	1.396	1.011	495
CBO: 252405/ARH – Analista de Recursos Humanos	3.408	21.645	74.011	10.902	6.626
CBO: 413105/AFP – Analista de Folha de Pagamento	822	4.890	17.892	3.985	2.606
CBO: 411030/AP – Auxiliar de Pessoal	7.730	10.941	38.226	20.245	8.365
Total	14.713	48.068	165.885	45.693	22.599

Fonte: CAGED/RAIS/2022

Quadro 2 – Profissional por região Mato Grosso

	2019	2020	2021	2022
CBO: 123205/DRH - Diretor de Recursos Humanos	41	25	39	42
CBO: 123210/DRL - Diretor de Relações do Trabalho	8	4	6	5
CBO: 142205/GRH - Gerente de Recursos Humanos	470	481	502	589
CBO: 142210/GDP - Gerente de Departamento de Pessoal	456	450	456	434
CBO: 251540/PT - Psicólogo do Trabalho	73	54	61	99
CBO: 252405/ARH - Analista de Recursos Humanos	962	1.080	1.284	1.548
CBO: 413105/AFP - Analista de Folha de Pagamento	451	477	561	666
CBO: 411030/AP - Auxiliar de Pessoal	1.534	1.481	1.471	1.611
TOTAL	3.995	4.052	4.380	4.994

Fonte: CAGED/RAIS/2022

O porte da organização em que atua: microempresa 9,7%, pequena empresa 12,9%, média empresa 19,4% e grande empresa 58,1%. A maior parte trabalha em grandes empresas, o que denoda que possuem mais estrutura, política salarial, auditoria e compliance, lindam com demandas mais complexas e estão expostos diretamente às exigências legais da Leia 14.611/2023.

O tempo de atuação na área de RH até 2 anos 16,1%, de 3 a 5 anos 22,6%, de 6 a 10 anos 12,9, mais de 10 anos 41,9%. Grande parte dos respondentes é muito experiente, com mais de uma década de atuação.

A faixa de remuneração mensal até R$ 2.000 3,2%, de R$ 2.001ª 4.000 22,6%, de R$ 4.001 a 6.000 22,6%, de R$ 6.001 a 10.000 22,6% e acima de R$ 10.000 29%. Isso indica grande parte da amostra ocupa cargos sêniores e é compatível com o tempo de atuação e o porte da empresa. Já os dados do CAGED/RAIS/2022 - Quadro 3 Média Remuneratória por Cargo segundo Caged/2022 apresentado a seguir.

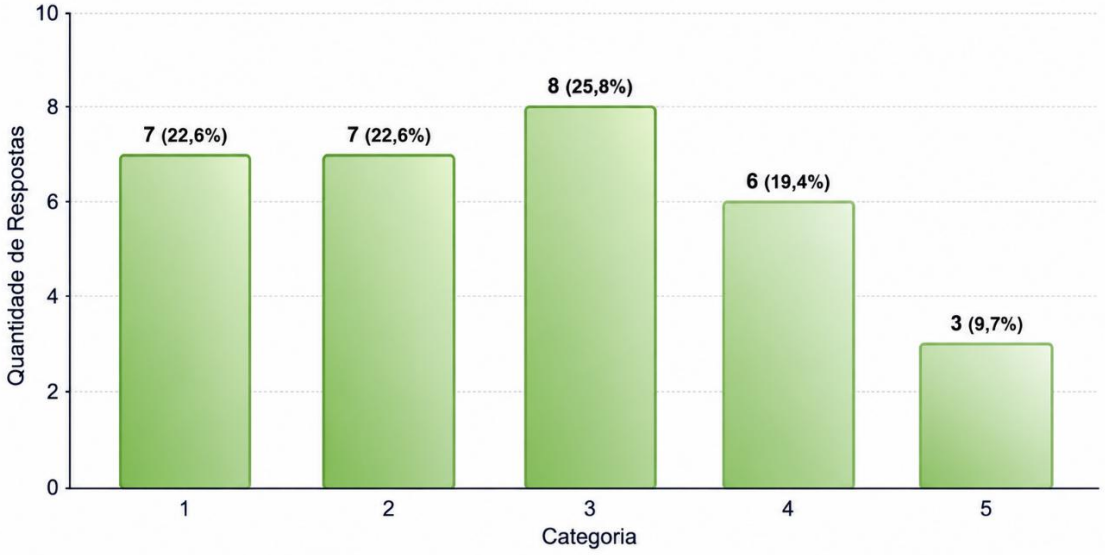
Quadro 3 – Média remuneratória por cargo

	2019	2020	2021	2022
CBO: 123205/DRH – Diretor de Recursos Humanos	R$ 21.930,51	R$ 27.378,57	R$ 23.953,01	R$ 27.040,33
CBO: 123210/DRL – Diretor de Relações do Trabalho	R$ 8.835,15	R$ 10.777,85	R$ 9.703,69	R$ 11.604,43
CBO: 142205/GRH – Gerente de Recursos Humanos	R$ 9.384,17	R$ 9.796,46	R$ 10.432,16	R$ 11.395,25
CBO: 142210/GDP – Gerente de Departamento de Pessoal	R$ 4.543,66	R$ 4.762,14	R$ 5.016,81	R$ 5.514,28
CBO: 251540/PT – Psicólogo do Trabalho	R$ 5.045,78	R$ 4.930,99	R$ 5.561,44	R$ 5.879,29
CBO: 252405/ARH – Analista de Recursos Humanos	R$ 4.473,18	R$ 4.518,33	R$ 4.727,11	R$ 5.052,74
CBO: 413105/AFP – Analista de Folha de Pagamento	R$ 3.344,99	R$ 3.399,93	R$ 3.569,08	R$ 3.855,91
CBO: 411030/AP – Auxiliar de Pessoal	R$ 1.892,76	R$ 1.945,72	R$ 2.088,27	R$ 2.224,17

Fonte: CAGED/RAIS/2022

No que diz respeito aos impactos da Lei nº 14.611/2023; Gráfico 1 a distribuição é equilibrada, mas com ligeira inclinação ao centro – muitos discordo totalmente (22,6%), discordo parcialmente (22,6%) e neutro (25,8%) e poucos em concordo totalmente (9,7%). Esse é um dado importante, pois a lei parece ter ampliado o debate em algumas organizações, mas não de maneira intensa ou consensual. Talvez possa indicar que a legislação teve maior efeito de visibilidade do tema do que transformação ampla percebida. Nunes (2024) afirma que avanços normativos nem sempre se traduzem em transformações materiais imediata, especialmente diante de barreira estruturais persistentes. Do mesmo modo, Hissa Filho e Lima (2023) salientam que a efetividade da Lei nº 14.611/2023 pode ser limitada pela ausência de mecanismos mais robustos de implementação e fiscalização, o que contribui para impactos organizacionais desiguais.

Gráfico 1 - Após a implementação da Lei nº 14.611/2023, percebo maior discussão sobre igualdade salarial na empresa.



Fonte: questionário/2025

Enquanto a lei trouxe mudanças reais na política de remuneração da organização; entre 27 respostas, predomina a neutralidade (44,4%) marcaram neutro/indiferente. Esse talvez seja um dos achados importantes do estudo, pois a lei é percebida como relevante, mas suas mudanças concretas nas políticas salariais ainda parecem limitadas ou pouco visíveis o que sustenta a ideia de distância entre norma e prática. Esse resultado dialoga com o argumento de Nunes (2024) sobre a existência de um hiato entre avanços normativos e transformação material. O estudo contribui ao evidenciar empiricamente que os impactos da lei são perceptíveis no plano discursivo e procedimental do que nas práticas organizacionais.

A predominância de respostas neutras ou discordantes quanto a mudanças concretas nas políticas salariais (44,4% neutro) reforça o argumento de Nunes (2024) sobre a existência de um hiato entre avanços normativos e transformação material. O estudo contribui ao evidenciar empiricamente que os impactos da lei são mais perceptíveis no plano discursivo e procedimental do que nas práticas organizacionais efetivas.

Já homens e mulheres em cargos equivalentes na minha empresa recebem salários iguais há forte concordância; 71% sinalizaram concordam e concordam totalmente, com destaque para 48,4% em concordo totalmente. À primeira vista, o dado sugere percepção adequada de equidade salarial, contudo, ele precisa ser interpretado com cuidado, porque a questão seguinte revela percepção mais dividida sobre a existência de diferença salarial. Isso mostra que, no discurso institucional, a igualdade poder ser reconhecida, mas na prática ainda há pontos de dúvida.

A respeito desta questão Fernandes (2002) destaca que o mercado de trabalho é marcado por múltiplos fatores econômicos, institucionais e sociais que nem sempre são plenamente visíveis aos indivíduos, o que pode gerar percepções parciais da realidade. Da mesma forma, Nunes (2024) argumenta que a igualdade formal, frequentemente reconhecida nas organizações, não garante sua efetivação material, especialmente diante de barreiras estruturais persistentes. Já Rodrigues (2023) revela que aspectos culturais e sociais, muitas vezes naturalizados, dificultam a identificação clara das desigualdades, tornando-as menos perceptíveis no cotidiano organizacional.

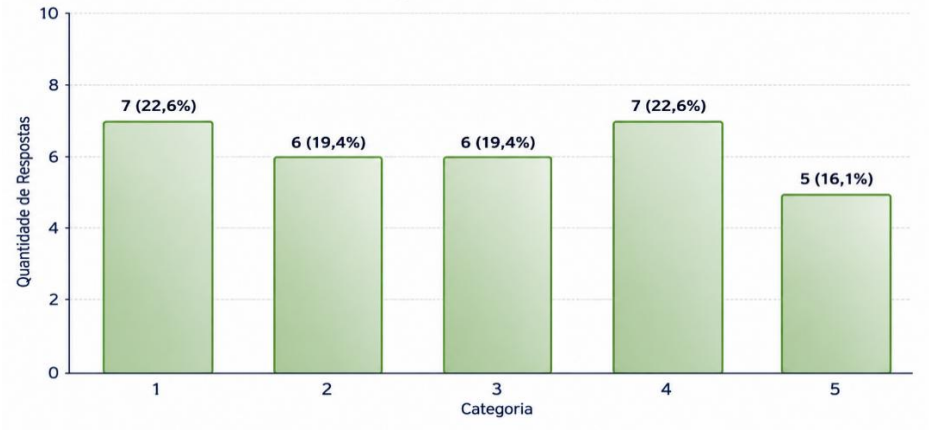
No que diz respeito aos relatórios de transparência salarial passaram a ser implementados de forma concreta. As respostas mostram divisão, 45,2% marcaram discordo totalmente ou parcialmente, enquanto 38,7% marcaram concordo parcialmente ou concordo

totalmente. Esse resultado mostra que a implementação da transparência ainda é desigual, já que em algumas organizações houve avanço em outras não. Isso reforço a percepção de que o cumprimento formal da lei ainda não está consolidade em toda a área pesquisada. A implementação plena da Lei nº 14.611/2023 e sua regulamentação depende de um esforço contínuo de fiscalização, conscientização e fortalecimento de políticas públicas, Segundo o 3º Relatório de Transparência Salarial e Igualdade.

Sobre essa questão Hissa Filho e Lima (2023) indicam ausência de sanções mais robustas como fator limitante da efetividade da legislação. A pesquisa reforça essa contribuição ao demonstrar que a adoção das exigências legais varia entre organizações, indicando fragilidade na institucionalização das práticas de equidade.

No que diz respeito existe diferença salarial percebida entre homens e mulheres em cargos equivalente as resposta ficaram bastante distribuídas – Gráfico 3 o dado revela ambiguidade, pois não há consenso. Isso revela que a desigualdade salarial de gênero talvez não seja sempre explicita ou facilmente identificável, mas continua presente em parcela significativa da amostra. Os resultados convergem com Nunes (2024), ao indicar que a igualdade formal frequentemente coexistente com práticas desiguais pode gerar percepções difusas entre os trabalhadores. Assim, a ausência de consenso observado no estudo reforça a ideia de que a desigualdade salarial de gênero, embora persistente, pode se manifestar de forma sutil e estrutural, dificultando sua plena identificação no nível organizacional.

Gráfico 3 - Existe diferença salarial percebida entre homens e mulheres em cargos equivalentes.



Fonte: questionário/2025

Na Tabela 1 – Remuneração Mulheres e Homens os dados agregados dos estabelecimentos com 100 ou mais empregados demonstram que a desigualdade salarial entre homens e mulheres persiste como uma fenômeno estrutural no mercado de trabalho brasileiro. Mesmo considerando organizações de maior porte, que possuem maior nível de formalização, governança e controle de políticas de remuneração, a diferença salarial permanece, indicando que a desigualdade não se restringe a contextos informais ou de baixa regulação. De forma complementar, Leone E Baltar (2006) demonstram que tais desigualdades permanecem mesmo em segmentos mais estruturados entre trabalhadores com maior qualificação, o que corrobora a ideia de que a formalização do vínculo empregatício, por si só, não é suficiente para garantir equidade.

Tabela 1 – Remuneração Mulheres/Homens

Raça Cor x Sexo	Quantidade de vínculos	Remuneração média	Salário contratual mediano
Mulheres	7,726.558	R$ 3.755,01	R$ 1.976,10
Mulheres Negras	3.848.760	R$ 2.864,39	R$ 1.783,92
Mulheres Não Negras	3.851.140	R$ 4.661,06	R$ 2.250,00
Homens	11.275.297	R$ 4.745,53	R$ 2.286,74
Homens Negros	6.079.133	R$ 3.647,97	R$ 2.066,01
Homens Não Negros	5.222.822	R$ 6.033,15	R$ 2.660,17

Fonte: RAIS/MTE/2024

Na tabela 2 – a razão M/H é inferior a 100% em todos os grupos ocupacionais, o que indica que as mulheres ganham menos que os homens em todas as categorias analisadas. Situação que confirma a desigualdade salarial é generalizada e não pontual.

Como pode-se observar a desigualdade é maior nos níveis mais altos – dirigentes e gerentes média 73,2% e mediana 70,2%; quanto maior o cargo maior a desigualdade. O mesmo pode ser observado nos profissionais de nível superior também apresentam desigualdade importante; média 68,5% e mediana 64,5% neste caso mesmo com alta qualificação a desigualdade permanece elevada. Neste caso educação não elimina a desigualdade salarial e pode-se compreender que o problema é estrutural não apenas de qualificação. Enquanto nos níveis intermediários mantêm padrão de desigualdade; técnicos de 66% a 69% neste caso a desigualdade é mais estável, mas ainda significativa. Pode-se interpretar que é um padrão contínuo ao longo da carreira sendo que a diferença não emerge apenas no topo, ela se acumula ao longo do tempo. Já nos níveis operacionais e administrativos; serviços administrativos; média 79,8% e mediana 91,9%; quase igualdade; operacionais média 66,6% e mediana 80,2% aqui há um ponto significativo a mediana em administrativo é muito mais próxima de 100% o que pode denominar maior igualdade em funções mais padronizadas ou menor variação salarial; menos espaço para discricionariedade (Leone e Baltar (2006); Fernandes (2002); Rodrigues (2023).

Tabela 2 – Razão média mulheres/homens

Grande grupo ocupacional	Quantidade de vínculos	Remuneração média	Salário contratual mediano	Razão M/H remuneração média	Razão M/H salário mediano
Dirigentes e Gerentes	726.796	R$ 15.731,95	R$ 9.815,77	73,2%	70,2
Profissionais em ocupação de nível superior	2.124.010	R$ 8,815,65	R$ 5.865,80	68,5%	64,5%
Técnico (as) de nível médio	2.362.875	R$ 4.832,57	R$ 2.841,00	66,9%	69,8%
Trabalhadores (as) de serviços administrativos	3.516.794	R$ 2,858,71	R$ 1.923,76	79,8%	91,9%
Trabalhadores (as) de atividades operacionais	10.271.066	R$ 2.934,55	R$ 1.892,71	66,6%	80,2%

Fonte; RAIS/MTE/2024

A participação das mulheres no mercado de trabalho tem crescido, contudo a desigualdade salarial ainda persiste. De acordo com o 3º Relatório de Transparência Salarial e Igualdade, as mulheres percebem, em média 20,9% a menos que os homens em estabelecimentos com 100 ou mais empregados. Os dados, baseados na RAIS de 2024, que analisou cerca de 19 milhões de vínculos, mostrando que a diferença salarial aumentou ao longo dos relatórios, passando de 19,4% para 20% e, posteriormente, 20,9% evidenciando a permanência desse desafio no contexto brasileiro.

Na tabela 3 que abarca o período de 2022 os dados já mostram diferenças salariais relevantes entre homens e mulheres em praticamente todos os cargos e faixas etárias. Nos

cargos mais altos como Diretor de RH, homens já apresentam salários superiores em todas as idades. Em cargos operacionais, a desigualdade é menor, mas ainda presente. Em 2021 evidencia que a desigualdade não é recente, sendo um fenômeno já consolidade antes de qualquer intervenção mais recente, como a Lei nº 14.611/2023.

Em 2022 os salários aumentam em praticamente todos os cargos e desigualdade continua evidente, sendo que nos cargos mais altos, a diferença permanece elevada. Entende-se que mesmo com melhora geral nos salários, a estrutura de desigualdade permanece, indicando que o problema talvez não tenha sido conjuntural, mas estrutural.

Tabela 3 – Remuneração homens e mulheres no período de2022

	2022/HOMENS					
Nº CBO	**18 a 24**	**18 a 24**	**25 a 29**	**30 a 39**	**40 a 49**	**50 a 64**
CBO: 123205/DRH - Diretor de Recursos Humanos	R$ 1.946,75	R$ 2.209,08	R$ 4.236,91	R$ 16.832,68	R$ 32.767,56	R$ 38.360,02
CBO: 123210/DRL- Diretor de Relações do Trabalho	R$ 1.760,00	R$ 3.766,17	R$ 2.815,45	R$ 7.701,74	R$ 17.686,15	R$ 18.013,70
CBO: 142205/GRH - Gerente de Recursos Humanos	R$ 3.081,60	R$ 3.438,87	R$ 7.188,44	R$ 12.272,45	R$ 14.676,98	R$ 14.444,71
CBO: 142210/GDP- Gerente de Departamento de Pessoal	R$ 2.210,53	R$ 2.448,17	R$ 3.309,70	R$ 5.349,79	R$ 6.497,32	R$ 6.906,55
CBO: 251540/PT- Psicólogo do Trabalho	R$ 2.414,49	R$ 2.807,43	R$ 3.037,72	R$ 4.906,28	R$ 9.495,26	R$ 12.270,63
CBO: 252405/ARH- Analista de Recursos Humanos	R$ 3.000,61	R$ 3.214,61	R$ 4.514,76	R$ 6.057,00	R$ 6.758,59	R$ 7.901,74
CBO: 413105/AFP- Analista de Folha de Pagamento	R$ 2.380,74	R$ 2.655,05	R$ 3.365,48	R$ 4.099,51	R$ 4.763,85	R$ 5.142,73
CBO: 411030/AP- Auxiliar de Pessoal	R$ 1.614,24	R$ 1.750,41	R$ 2.046,95	R$ 2.244,11	R$ 2.366,55	R$ 2.834,14
	2022/MULHERES					
Nº CBO	**18 a 24**	**18 a 24**	**25 a 29**	**30 a 39**	**40 a 49**	**50 a 64**
CBO: 123205/DRH - Diretor de Recursos Humanos	R$ 2.143,72	R$ 2.697,13	R$ 4.716,47	R$ 17.301,44	R$ 33.679,35	R$ 32.407,36
CBO: 123210/DRL- Diretor de Relações do Trabalho	R$ 1.921,68	R$ 2.323,55	R$ 3.499,49	R$ 6.343,90	R$ 15.328,42	R$ 11.815,07
CBO: 142205/GRH - Gerente de Recursos Humanos	R$ 2.888,19	R$ 3.362,52	R$ 6.285,54	R$ 10.405,56	R$ 12.248,28	R$ 11.743,46
CBO: 142210/GDP- Gerente de Departamento de Pessoal	R$ 2.222,36	R$ 2.277,03	R$ 3.413,97	R$ 4.958,57	R$ 5.767,36	R$ 5.933,84
CBO: 251540/PT- Psicólogo do Trabalho	R$ 2.653,43	R$ 2.937,10	R$ 3.402,44	R$ 4.733,04	R$ 7.707,18	R$ 8.918,67
CBO: 252405/ARH- Analista de Recursos Humanos	R$ 2.819,38	R$ 3.067,77	R$ 4.113,88	R$ 5.117,76	R$ 5.642,20	R$ 6.369,75
CBO: 413105/AFP- Analista de Folha de Pagamento	R$ 2.464,22	R$ 2.703,71	R$ 3.302,57	R$ 3.834,36	R$ 4.119,99	R$ 4.328,70

CBO: 411030/AP-Auxiliar de Pessoal	R$ 1.746,56	R$ 1.878,68	R$ 2.140,77	R$ 2.290,55	R$ 2.272,75	R$ 2.472,39

Fonte : CAGED/RAIS/2022

Quanto a carreira, saúde e perspectivas o reconhecimento profissional dos trabalhadores de RH aumentou nos últimos anos; 58,1% sinalizaram concordo parcialmente (38,7%) e concordo totalmente (19.4%). Há entendimento de avanço da área, já que o RH parece ter conquistado mais visibilidade e reconhecimento institucional. No entanto, esse dado deve ser analisado com a questão a remuneração de profissional de RH é compatível com as responsabilidades exercida -, porque reconhecimento simbólico não significa necessariamente valorização salarial. No que tange ao reconhecimento não foi o constado pelo estudo de Flash & FIA Business School, 2026 o qual revelou que apesar do reconhecimento como articulador nas competências de negócio, essas capacidades não se manifestam no cotidiano das corporações. Do mesmo modo no estudo de Brock et al. (2020) o qual revela que a transição não é simples e marcada por desafios.

No que diz respeito ao papel dos profissionais de RH é fundamental para a implementação da Lei nº 14.611/2023, pois há concordância muito relevante já que 77,4% marcaram concordo parcialmente (38,7%) e concordo totalmente (38.7%). Isto quer dizer que mesmo com dificuldades práticas, os respondentes reconhecem o RH como ator principal na efetivação da lei. O que fortalece a tese de que o RH ocupa posição estratégica na mediação entre legislação, política salarial, cultura organizacional e práticas de equidade (Da Silva e Gonçalves (2025); Hissa Filho e Lima (2023).

As perguntas abertas abarcaram duas questões. A primeira na sua opinião, quais foram as principais mudanças observadas após a implementação da Lei nº 14.611/2023 e quais são, na sua visão, os maiores desafios e necessidades atuais dos profissionais de RH no Brasil.

Quanto a primeira questão abarcou sobre as principais mudanças observadas após a implementação da Lei nº 14.611/2023; as respostas indicam principalmente para: aumento da transparência salarial; maior discussão sobre equidade; exigência de relatórios e comprovações, mas também há presença de falas dizendo que na prática pouco mudou ou que as mudanças foram mais burocráticas do que efetivas. O que nos remete é que aparece com clareza do estudo a lei provocou visibilidade, debate, controle e exigências formais, mas ainda não produziu, para todos, mudanças práticas robustas, ou seja, o estudo sugere que a legislação já impactou o plano discursivo, normativo e procedimental, mas ainda caminha para consolidar efeitos no plano material e cotidiano da área.

No que tange aos maiores desafios e necessidades atuais dos profissional de RH no Brasil; as respostas convergem para algumas áreas fortes, tais como salário baixo; sobrecarga de trabalho e equipes enxutas; necessidade de maior reconhecimento e valorização; busca por posição estratégica junto à diretoria; necessidade de qualificação técnica; adaptação à transformação digital; atuação em diversidade, saúde mental e retenção de talentos e necessidade de mais autonomia e voz nas decisões. A questão aberta é extremamente valiosa, pois confirma e aprofunda os resultados quantitativos. Ela mostra que o RH enfrenta um paradoxo; é cada vez mais cobrando como estratégico, humano, analítico e inovador, porém continua convivendo com baixa valorização, sobrecarga e limitação de autonomia.

No campos das interpretações socioculturais, os resultados qualitativos especialmente aqueles relacionados à sobrecarga de trabalho, dupla jornada e desafios estruturais dialogam com Rodrigues (2023), ao ressaltar que a desigualdade salarial está profundamente enraizada em valores sociais e culturais, como a divisão sexual do trabalho em geral, mas também impactam diretamente profissionais que atuam na gestão de pessoas.

4.1 Os principais resultados

Os resultados mostram que os profissionais de RH participantes da pesquisa percebem avanços importantes na valorização estratégica da área, no reconhecimento do papel do RH e nas oportunidades de crescimento profissional. Assim observou-se a percepção adequada quanto ao aumento de presença de profissionais de RH nas organizações e na região de atuação dos respondentes, sugerindo expansão da área e fortalecimento progressivo da função.

Em relação à Lei nº 14.611/2023, os achados indicam que a legislação contribuiu para ampliar discussões sobre igualdade salarial, transparência e equidade de gênero, especialmente ao impulsionar maior atenção organizacional ao tema e reforçar o papel estratégico do RH na implementação da norma. Entretanto, os resultados também demonstram que os efeitos práticos da lei ainda são percebidos como limitados, sobretudo quanto a mudanças concretas nas políticas de remuneração e na implementação dos relatórios de transparência salarial.

Por outro lado, outro resultado relevante refere-se à existência de tensões e contradições entre reconhecimento simbólico e valorização material do trabalho em RH. Embora os respondentes reconheçam maior relevância da área, persistem percepções relacionadas à baixa compatibilidade entre remuneração e responsabilidade exercidas, além de sobrecarga, restrições de autonomia e desafios para consolidade do posicionamento estratégico de RH nas organizações.

No que tange as respostas abertas, elas reforçam ainda que os principais desafios contemporâneos da área envolvem valorização profissional, qualificação técnica, transformação digital, saúde mental, retenção de talentos e fortalecimento da atuação estratégica do RH, evidenciando que as demandas sobre a área se ampliam em ritmo superior ao reconhecimento estrutural recebido.

5. Considerações finais

O RH é percebido como uma área em expansão, com maior reconhecimento e boas perspectivas de crescimento, mas ainda marcado por desafios de valorização financeira e estrutural. A Lei nº 14.611/2023 surge como um marco importante para ampliar a transparência e o debate sobre igualdade salarial, contudo, seus efeitos práticos ainda são percebidos como parciais e desiguais entre as organizações. Ao mesmo tempo, os participantes reconhecem que o RH é um ator central para transformar a lei em prática organizacional efetiva.

Este estudo busca contribuir para o avanço das discussões sobre gestão de pessoas, equidade salarial e transformação do campo de RH ao oferecer evidências empíricas sobre a percepção de profissionais da área acerca dos impactos da Lei nº 14.611/2023.

Já como contribuição teórica, o estudo busca ampliar o debate sobre a distância entre avanços normativos e sua efetiva institucionalização nas práticas organizacionais, mostrando que a existência de instrumentos legais não assegura, por si, mudanças estruturais imediatas nas relações de trabalho.

Como prática, o estudo deseja evidenciar o papel estratégico do RH como agente principal na implementação de políticas de equidade salarial, transparência e governa, oferecendo subsídios para as organizações, lideranças e formuladores de políticas refletirem sobre mecanismos de efetividade da legislação.

E, por fim a contribuição social, o estudo busca fortalecer o debate sobre igualdade salarial de gênero ao dar visibilidade às percepções e desafios vivenciados por profissionais que atuam diretamente na mediação entre legislação e prática organizacional

6. Referências

Brock, H., Monteiro, M. J. S., Vieira, L. M. M., & Ferasso, M. (2020). *O papel estratégico do RH*. In *Anais do SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*.

Cooper, M., & Fielding-Singh, P. (2024). Younger women's experiences show gender equity at work isn't inevitable. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2024/11/younger-womens-experiences-show-gender-equity-at-work-isnt-inevitable

Da Silva, L. R., & Gonçalves, I. C. L. (2025). A Lei nº 14.611/2023 e seu potencial na redução da desigualdade salarial de gênero no Brasil. *Revista JRG de Estudos Acadêmicos, 8*(18), e082227. https://doi.org/10.55892/jrg.v8i18.2227

Diehl, A., Stephenson, A. L., & Dzubinski, L. M. (2022). How bias against women persists in female-dominated workplaces. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2022/03/how-bias-against-women-persists-in-female-dominated-workplaces

Fernandes, R. (2002). *Desigualdade salarial: Aspectos teóricos*. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/19744

Figueiredo, M. D. de, Oliveira, S., Uztároz, L., Fantinel, L. D., & Rambo, D. (2008). Atuação estratégica do RH: Uma proposta de categorização. In *Anais do XXXII Encontro da ANPAD (EnANPAD)*. ANPAD.

Flash & FIA Business School. (2026). *A visão dos CEOs sobre o RH no Brasil* [Relatório de pesquisa]. https://www.flashapp.com.br

Hissa Filho, H. B., & Lima, F. G. M. de. (2023). A igualdade salarial sob a perspectiva da Lei nº 14.611/2023. *Revista do Tribunal Superior do Trabalho, 89*(4), 87–100. https://doi.org/10.70405/rtst.v89i4.23

Leone, E. T., & Baltar, P. (2006). Diferenças de rendimento do trabalho de homens e mulheres com educação superior nas metrópoles. *Revista Brasileira de Estudos de População*, *23*, 355-367.

Madalozzo, R. (2010). Occupational segregation and the gender wage gap in Brazil: An empirical analysis. *Economia Aplicada, 14*(2), 147–168. https://doi.org/10.1590/S1413-80502010000200002

Madalozzo, R., & Artes, R. (2017). Escolhas profissionais e impactos no diferencial salarial entre homens e mulheres. *Cadernos de Pesquisa, 47*(163), 202–221.

Nunes, C. (2024). Igualdade salarial sob a perspectiva dos direitos humanos: Barreiras estruturais que perpetuam a disparidade de salários entre homens e mulheres. *RevistaFT, 28*(139). https://doi.org/10.69849/revistaft/th102411071522

Serrano, A. (2024, March 8). Igualdade salarial: Homens ganham até 51% a mais que mulheres, aponta pesquisa da Vagas. *Exame*. https://exame.com/carreira/igualdade-salarial-mulheres-ganham-ate-50-menos-que-homens-aponta-pesquisa-da-vagas/

Brasil. (2025). *3º Relatório de Transparência Salarial e Igualdade* (7 de abril de 2025). Governo Federal. https://www.gov.br/pt-br

Gil, A. C., & Vergara, S. C. (2015). Tipo de pesquisa. *Universidade Federal de Pelotas*.