



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA - CEGE**

**GABRIELA MARTINEZ DE OLIVEIRA VASCONCELOS**

**A REALIDADE DO TRABALHO E CARREIRA FEMININA:  
Análise da diferença salarial não explicada entre  
homens e mulheres no mercado de trabalho formal de Minas Gerais**

**Belo Horizonte**

**2020**

**Gabriela Martinez de Oliveira Vasconcelos**

**A REALIDADE DO TRABALHO E CARREIRA FEMININA:  
Análise da diferença salarial não explicada entre  
homens e mulheres no mercado de trabalho formal de Minas Gerais**

Trabalho de Conclusão de Curso de pós-graduação apresentado ao Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Negócios do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista.

Área de Concentração: Organização e Gestão de  
Pessoas

Orientador: Prof. Dr. Victor Natanael Schwetter  
Silveira

**Belo Horizonte**

**2020**

Ficha catalográfica

V331r  
2020 Vasconcelos, Gabriela Martinez de Oliveira.  
A realidade do trabalho e carreira feminina [manuscrito]:  
análise da diferença salarial não explicada entre homens e  
mulheres no mercado de trabalho formal de Minas Gerais /  
Gabriela Martinez de Oliveira Vasconcelos. – 2020.  
65 f.

Orientador: Victor Natanael Schwetter Silveira  
Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas  
Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.  
Inclui bibliografia.

1. Administração. I. Silveira, Victor Natanael Schwetter. II.  
Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação  
e Pesquisas em Administração. IV. Título.

CDD: 658

Elaborado por Fabiana Pereira dos Santos CRB-6/2530  
Biblioteca da FACE/UFMG. – FPS/136/2020



**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**  
**Curso de Especialização em Gestão Estratégica**

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO da Senhora **GABRIELA MARTINEZ DE OLIVEIRA VASCONCELOS**, matrícula nº **2017753275**. No dia 17/11/2020 às 14:00 horas, reuniu-se em sala virtual, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**A REALIDADE DO TRABALHO E CARREIRA FEMININA: ANÁLISE DA DIFERENÇA SALARIAL NÃO EXPLICADA ENTRE HOMENS E MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO FORMAL DE MINAS GERAIS**", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Professor Victor Natanael Schwetter Silveira, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra à aluna para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas da aluna. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da aluna e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

NÃO APROVADO

82 pontos (oitenta e dois) trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente a aluna pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 17/11/2020.

Prof. Victor Natanael Schwetter Silveira  
(CAD/UFMG - Orientador)

Prof. Rafael Diogo Pereira  
(CEPEAD/UFMG)



Dedico esta monografia a todos os professores que passaram pela minha vida – desde o maternal até a pós-graduação. A eles devo tudo o que sei. Por causa deles cheguei até aqui.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, que me deu força para concluir esta etapa de minha vida.

À minha família e a todos os amigos, que de alguma forma fizeram parte dessa jornada.

Aos professores da pós-graduação em Gestão Estratégica de Negócios, em especial ao professor Victor Natanael Schwetter Silveira, pelo acompanhamento no desenvolvimento deste trabalho.

Aos funcionários do CEGE/FACE/UFMG, que proporcionaram um bom ambiente e todo o apoio necessário.

Aos colegas, pelo compartilhamento de experiências e de conhecimento.

A todas as pessoas que me ajudaram no decorrer do curso, e que não estão nominalmente mencionadas aqui.

“Pessoas oprimidas não podem permanecer oprimidas para sempre. O anseio pela liberdade eventualmente se manifesta.”

(Martin Luther King Jr.)

(Carta de uma prisão em Birmingham)

## RESUMO

Este estudo envolveu uma abordagem quantitativa, baseada na análise de dados secundários. O objetivo deste estudo envolveu identificar e descrever as diferenças no trabalho e na carreira, entre homens e mulheres, considerando a diferença salarial existente entre os dois gêneros, no Estado de Minas Gerais, a partir dos dados publicados na Relação Anual de Informações Sociais – RAIS, disponibilizada pelo Ministério da Economia, por meio da Secretaria Especial de Previdência e Trabalho, relativa aos anos de 2010, 2012, 2014 e 2016. Este estudo se justifica por contribuir academicamente, ao buscar compreender as características salariais de homens e mulheres no Estado de Minas Gerais, por estimular a adoção de práticas de gestão de pessoas mais equânimes e justas, por buscar subsídios para melhorar a satisfação e a valorização das mulheres nas organizações e, por se tratar de um assunto atual, e com relevância acadêmica e econômica, contribuindo para a satisfação das pessoas e produtividade das organizações. Os dados coletados, referentes aos anos selecionados, foram organizados, utilizando os *softwares IBM SPSS Statistics e Microsoft Excel*, e, em seguida, foram realizadas comparações quantitativas, buscando-se evidenciar as diferenças salariais entre homens e mulheres formalmente empregados nos anos selecionados e, a partir daí, realizou-se inferências para explicar as possíveis causas das diferenças salariais observadas. Como conclusão, este estudo permitiu confirmar a existência de uma diferença salarial “não explicada” entre os gêneros, além de outras considerações.

**Palavras chave:** Trabalho feminino, Remuneração, Carreira feminina, Diferença Salarial entre Gêneros, Discriminação, Gestão da Diversidade.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Divisão dos empregados formais nos estados brasileiros por sexo, em 2016.....	51
Tabela 2 – Salário médio nos estados brasileiros por sexo, em 2016.....	52
Tabela 3 – Número de empregados existentes na base utilizada para cálculo da diferença salarial “de igual para igual” em Minas Gerais.....	57
Tabela 4 – Número de diferenças salariais calculadas para indivíduos “iguais” em Minas Gerais.....	57

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa do número de empregados formais em 2016 nos estados brasileiros.....	50
--	----

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição percentual das trabalhadoras no mercado formal segundo as grandes áreas de atividades – 2005-2017.....	18
Gráfico 2 – Distribuição percentual de pessoas ocupadas no trabalho doméstico com carteira de trabalho assinada, segundo o sexo – 2001-2015.....	19
Gráfico 3 – Distribuição percentual de pessoas ocupadas no trabalho principal e de pessoas que realizaram afazeres domésticos segundo as horas semanais trabalhadas – 2001-2015.....	20
Gráfico 4 – Distribuição percentual de pessoas ocupadas no trabalho principal e de pessoas que realizaram afazeres domésticos segundo as horas semanais dedicadas – 2001-2015.....	21
Gráfico 5 – Distribuição percentual da ocupação de mulheres em espaços de poder e decisão – 2003-2016 (Dirigentes de empresas e organizações).....	22
Gráfico 6 – Distribuição percentual da ocupação de mulheres em espaços de poder e decisão – 2003-2016 (Cargos de Gerência).....	22
Gráfico 7 – Distribuição percentual da ocupação de mulheres em espaços de poder e decisão – 2003-2016 (Membros superiores do poder legislativo, executivo e judiciário).....	23
Gráfico 8 – Distribuição percentual da ocupação de mulheres em espaços de poder e decisão – 2003-2016 (Diretores e gerentes em empresas de serviços de saúde, da educação ou de serviços culturais, sociais e pessoais).....	23
Gráfico 9 – Distribuição percentual de vereadores eleitos, segundo o gênero – 2000-2004-2008-2012-2016.....	24
Gráfico 10 – Evolução do número de empregados formais por sexo no Brasil.....	53
Gráfico 11 – Evolução do número de empregados formais por sexo no Estado de Minas Gerais.....	53
Gráfico 12 – Evolução do salário médio por sexo no Brasil.....	54
Gráfico 13 – Evolução do salário médio por sexo no Estado de Minas Gerais.....	54
Gráfico 14 – Evolução da diferença geral do salário feminino em relação ao masculino em Minas Gerais e no Brasil.....	55
Gráfico 15 – Evolução da diferença “de igual para igual” do salário feminino em relação ao masculino em Minas Gerais.....	56

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

CLT	-	Consolidação das Leis do Trabalho
CNPJ	-	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
IBGE	-	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MEI	-	Microempreendedor Individual
NIDEP	-	Núcleo de Indicadores de Desenvolvimento e Pesquisa
ONU	-	Organização das Nações Unidas
PNAD	-	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
RAIS	-	Relação Anual de Informações Sociais
SESI	-	Serviço Social da Indústria
UF	-	Unidade de Federação

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	9
2. OBJETIVOS .....	12
2.1 Objetivo geral .....	12
2.2 Objetivos específicos .....	12
3. JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA .....	13
4. REFERENCIAL TEÓRICO .....	14
4.1. A Mulher e o Mercado de Trabalho no Brasil .....	14
4.2. Estudo da Carreira e a Carreira Feminina .....	24
4.3. Remuneração .....	31
4.4. Desigualdade Salarial de Gênero .....	36
4.5. A Gestão da Diversidade .....	43
5. METODOLOGIA .....	47
5.1 Caracterização da pesquisa .....	47
5.2 O tratamento dos dados .....	48
6. RESULTADOS .....	50
6.1. Emprego e Renda .....	50
6.2. Desigualdade Salarial .....	55
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	58
7.1 Limitações do Estudo .....	60
7.2 Recomendações para Estudos Futuros .....	60
REFERÊNCIAS .....	61

## 1. INTRODUÇÃO

Historicamente, as tradições de gênero, convencionadas diferentemente para mulheres e homens, em termos de seus respectivos papéis, valores, e comportamentos, são formadas na sociedade, por meios dos seus meios socializadores, como a família, a escola, a religião, etc. Essa educação de gênero ocorre a partir de uma idade muito precoce, e costuma influenciar, por exemplo, a escolha do percurso educativo e profissional assumido pelos indivíduos, além de gerar outros desdobramentos no decorrer de suas vidas (LEITE; SALAS, 2008, TEIXEIRA, 2008, SANTOS; TANURE; NETO, 2015).

Com a expansão das novas tecnologias digitais, em especial das redes sociais, nas quais ocorre um intenso processo de comunicação, fazendo circular, nos espaços *online*, a troca de ideias, concepções, valores e saberes; a discussão acerca das tradições de gênero e das desigualdades existentes entre homens e mulheres, estão extrapolando o âmbito da academia e se popularizando cada vez mais. Isso tem colocado em evidência a histórica questão da discriminação feminina e das diferenças de tratamento entre homens e mulheres, gerando debates e pressões por mudanças, especialmente, nas organizações.

Torna-se crescente a disseminação da ideia de que as organizações devem introduzir e aplicar políticas e práticas em relação à diversidade no trabalho, se tornando sensíveis aos gêneros, às identidades, e às particularidades físicas, mentais e sociais dos seus empregados, sendo impelidas a identificar discrepâncias e discriminações no seu tratamento, propondo mudanças que melhorem a sua qualidade de vida, e que mantenham o tratamento equânime no trabalho (PEREIRA; HANASHIRO, 2010; HAYS-THOMAS, 2017).

Esta temática tem relevância especial no campo do trabalho nas organizações diante do fato de que mulheres e homens são afetados significativamente por diferentes práticas de gestão de pessoas no local de trabalho, tais como o acesso à qualificação e à formação, à progressão na carreira, às formas de recompensas e remuneração adotadas, ao reconhecimento e valorização no trabalho, entre outras.

Quando se considera, em particular, a questão dos salários, observa-se que, historicamente, ocorre uma diferença salarial entre homens e mulheres.

A diferença salarial entre gêneros é uma questão complexa, causada por uma série de fatores que são inter-relacionados, e que evidenciam as desigualdades e a discriminação de gênero, mais amplas na sociedade. Dessa forma, as diferenças salariais entre homens e mulheres nas organizações são um reflexo das diferenças sociais de gênero, que, tradicionalmente, valorizam os homens e desvalorizam as mulheres na sociedade como um todo.

Cabe notar que a diferença salarial entre gêneros envolve a diferença entre rendimentos masculinos e femininos, expressa como uma porcentagem dos ganhos do sexo masculino – esse é o cálculo utilizado pelo IBGE em seus estudos<sup>1</sup> sobre o tema. A existência da disparidade salarial significa que as mulheres ganham menos durante suas vidas, resultando em aposentadorias mais baixas, e um risco maior de pobreza na velhice.

O tema da desigualdade salarial entre homens e mulheres foi amplamente abordado durante as eleições presidenciais brasileiras de 2018 — aparecendo em discursos, debates, entrevistas, e até, em discussões entre eleitores — e, frequentemente, volta a ser destacado, evidenciando a sua relevância política e social, assim como a situação de insatisfação de uma parcela da sociedade.

Embora muito se fale e se discuta sobre as desigualdades e discriminações persistentes nas carreiras e nos salários pagos a homens e a mulheres — além da relevância da noção de diversidade para o bom desempenho das empresas —, na prática, os esforços para tratar homens e mulheres com igualdade salarial ainda são limitados, especialmente no Brasil.

No Brasil, está exposto na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) que o salário de homens e mulheres deve ser o mesmo, caso exerçam a mesma função, na mesma empresa, e para trabalhos de igual valor. Entretanto, sabe-se, pela prática, e pelos meios de comunicação, que tal mandamento legal, de fato, não ocorre plenamente. Assim, obter uma percepção mais apurada da realidade sobre a situação salarial de homens e mulheres é o primeiro passo para alcançar um cenário mais igualitário e justo.

---

<sup>1</sup> Exemplos destes estudos são Diferença do rendimento do trabalho de mulheres e homens nos grupos ocupacionais (Pnad Contínua -2018), disponível em:< [https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com\\_mediaibge/arquivos/694dba51d3592761fcbf9e1a55d157d9.pdf](https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/694dba51d3592761fcbf9e1a55d157d9.pdf) > e Estatísticas de Gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil (2018), disponível em: <[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf) >.

Por isso, é importante que sejam feitos estudos que evidenciem exatamente qual a extensão das desigualdades ainda existentes entre os salários pagos a homens e mulheres no mundo corporativo. Só assim será possível partir para a estruturação de políticas e práticas voltadas para a redução das desigualdades de tratamento dos gêneros no trabalho.

Diante do que foi exposto, propõe-se a seguinte questão de pesquisa: *quais são as diferenças no trabalho e na carreira, entre homens e mulheres, considerando a diferença salarial existente entre os dois gêneros, no Estado de Minas Gerais?*

Para responder à questão de pesquisa proposta, será realizada uma pesquisa baseada na análise de dados secundários, obtidos a partir do acesso à Relação Anual de Informações Sociais – RAIS, publicada pelo Ministério da Economia, relativa aos anos de 2010, 2012, 2014 e 2016.

O trabalho está dividido em outras sete partes além desta introdução. A primeira tratou da questão definida para o estudo, a segunda e a terceira partes abordaram, respectivamente, os objetivos e a justificativa e relevância do trabalho. A quarta é composta por um referencial teórico, com um resumo da discussão sobre temas como: o mercado de trabalho, a carreira, a remuneração, a diferença salarial, a segregação de mercado e a gestão da diversidade. A quinta parte corresponde à metodologia adotada e ao tratamento dos dados utilizados. A sexta tratou da análise dos dados e, por fim, a última parte envolveu as considerações finais, com o resumo dos resultados encontrados, as limitações e as recomendações de estudos futuros.

## **2. OBJETIVOS**

São apresentados, a seguir, o objetivo geral, e os objetivos específicos, definidos nesta pesquisa.

### **2.1 Objetivo geral**

O objetivo geral deste estudo envolve identificar e descrever quais são as diferenças no trabalho e na carreira, entre homens e mulheres, considerando a diferença salarial existente entre os dois gêneros, no Estado de Minas Gerais.

### **2.2 Objetivos específicos**

Como objetivos específicos para esta pesquisa podem ser enunciados os seguintes:

- a) Identificar e descrever os dados salariais no Estado de Minas Gerais, publicados na Relação Anual de Informações Sociais – RAIS, relativa aos anos de 2010, 2012, 2014 e 2016.
- b) Identificar e descrever as características dos indivíduos (escolaridade, raça/cor, tempo de emprego, regimes de trabalho e remuneração [tipo de vínculo, tipo de admissão, tipo de salário e quantidade de horas contratadas]), no Estado de Minas Gerais, publicados na Relação Anual de Informações Sociais – RAIS, relativa aos anos de 2010, 2012, 2014 e 2016.
- c) Identificar e descrever as possíveis causas das diferenças salariais entre homens e mulheres, no Estado de Minas Gerais, a partir da análise dos dados publicados na Relação Anual de Informações Sociais – RAIS, relativa aos anos de 2010, 2012, 2014 e 2016.

### **3. JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA**

Este estudo se justifica, primeiramente, por buscar compreender quais têm sido as principais diferenças salariais, entre homens e mulheres no Estado de Minas Gerais, apresentadas pelo Ministério do Trabalho, em sua Relação Anual de Informações Sociais – RAIS — que é um documento oficial do Governo Federal — permitindo uma discussão das diferenças salariais de gênero, a partir de dados confiáveis.

Segundo, esse estudo se justifica por tentar identificar, em detalhe, a situação salarial dos trabalhadores no Estado de Minas Gerais, permitindo que se discuta e que se busque a proposição de políticas e práticas mais eficazes de gestão de pessoas, especialmente aquelas relacionadas ao tratamento equânime no trabalho.

Além disso, esse estudo poderá ser uma fonte de pesquisa para outros estudos sobre esta temática.

Este estudo poderá, também, contribuir para a elevação dos níveis de satisfação das profissionais mulheres que atuam nas organizações mineiras, adicionando valorização, reconhecimento, retenção e qualidade de vida para elas no ambiente de trabalho.

Portanto, o tema escolhido se justifica por apresentar relevância, do ponto de vista acadêmico, ao focar e buscar compreender as características salariais de homens e mulheres no Estado de Minas Gerais, por estimular a adoção de práticas de gestão mais equânimes e justas, por buscar melhorar a satisfação e a valorização das mulheres nas organizações e, por se tratar de um assunto atual e com relevância acadêmica e econômica, contribuindo para a satisfação das pessoas e para a produtividade das organizações.

## 4. REFERENCIAL TEÓRICO

São apresentados, a seguir, os conceitos e teorias que fundamentaram este estudo. Primeiramente, será apresentado o referencial sobre a mulher e seu histórico e posição no mercado de trabalho brasileiro. Depois, será apresentado o referencial sobre a carreira, com foco na carreira feminina. Em seguida será abordada a temática da remuneração. Finalmente, será apresentado o referencial sobre a desigualdade salarial de gênero, que é o assunto principal deste estudo.

### 4.1. A Mulher e o Mercado de Trabalho no Brasil

Nos últimos anos, a temática da desigualdade entre homens e mulheres no mercado de trabalho é um tema cada vez mais discutido, principalmente por meio das redes sociais, onde as pessoas divulgam fatos ocorridos e interagem bastante umas com as outras, expondo opiniões e até criando campanhas para reivindicar mudanças tanto por parte do governo quanto de outras entidades ou da sociedade como um todo. Um exemplo é a proporção que revelações de grandes diferenças salariais entre homens e mulheres, atores e atrizes de Hollywood, tomou — a notícia foi divulgada em vários veículos de comunicação ao redor do mundo e, as pessoas, por meio das mídias sociais, criaram campanhas adotando a *hashtag* #EqualPay<sup>2</sup>. Essas campanhas serviram, inclusive, para expor outras desigualdades ao redor do mundo. Esse tema da desigualdade, ainda, foi fortemente abordado durante as eleições presidenciais brasileiras de 2018 — surgiu em discursos, debates, entrevistas e até em discussões entre eleitores — e, frequentemente, volta a estar nos holofotes.

Na visão de Santos (2013) a história do trabalho da mulher iniciou-se na antiguidade, da mesma forma que aconteceu para os homens. Mesmo com posição jurídica, política e social desfavorecida, visto que o homem é visto como o chefe da família, a mulher sempre desempenhou um papel importante nas relações de produção: antes da era cristã, já desempenhava funções domésticas, na idade média, trabalhavam como lavadeiras, tecelãs, além de cuidar da casa e da família ou até ajudar na lavoura.

---

<sup>2</sup> #EqualPay no Twitter: <<https://twitter.com/hashtag/equalpay?lang=pt>>. #EqualPay no Instagram: <<https://www.instagram.com/explore/tags/equalpay/>>.

Santos (2013) afirma que, ainda na idade média, para dificultar o acesso da mulher ao mercado de trabalho, um dos obstáculos utilizados foi a desvalorização do trabalho das mulheres, o que era uma realidade no setor de produção das indústrias, por exemplo.

Santos (2013) ainda trata do período da Revolução Industrial, no qual as mulheres viviam em péssimas condições de trabalho e baixa remuneração.

Uma tentativa para melhorar a situação feminina foi a elaboração da Declaração Universal dos Direitos Humanos<sup>3</sup>, que trata, entre outros assuntos, da “Convenção Sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Contra a Mulher”<sup>4</sup>, de 1979.

Segundo Santos (2013) de meados do século XIX até depois da Primeira Guerra Mundial, ocorreu uma mudança na visão econômica e social brasileira. Tal alteração influenciou bastante o comportamento das mulheres e, com o advento da industrialização e urbanização, a maior difusão de conhecimentos e possibilidade de estudar fez com que a mulher passasse a ocupar maior espaço no mercado de trabalho. Além do aumento no nível de instrução, a queda da taxa de fecundidade foi fundamental para a crescente participação feminina no mercado de trabalho brasileiro.

As mulheres em alguns casos deixam de lado o parâmetro família para ter o seu pensamento fixado na sua realização pessoal. Não que as mulheres não queiram mais ser chefe de família, mas hoje estão com a finalidade de crescer profissionalmente e com isso retarda o início concreto de família. Os pensamentos das mulheres modernas estão voltados à realização profissional, incluindo assim a sua capacitação ainda mais em diversos setores. (SANTOS, 2013, p. 44).

Santos, Tanure e Neto (2015) abordaram o percurso do trabalho feminino no mercado de trabalho brasileiro. Embora cada período tenha sua peculiaridade, todos eles foram marcados por desafios e conquistas da mulher. Começando pelo período colonial, os autores afirmam que a grande maioria das mulheres tinha como papel fundamental na sociedade cuidar da família, ou seja, ser mãe e esposa. Ela era, portanto, totalmente dependente neste regime patriarcal, primeiro em relação ao seu

---

<sup>3</sup> A Declaração Universal dos Direitos Humanos (DUDH) é um documento marco na história dos direitos humanos. Elaborada por representantes de diferentes origens jurídicas e culturais de todas as regiões do mundo, a Declaração foi proclamada pela Assembleia Geral das Nações Unidas em Paris, em 10 de dezembro de 1948, por meio da Resolução 217 A (III) da Assembleia Geral como uma norma comum a ser alcançada por todos os povos e nações. Ela estabelece, pela primeira vez, a proteção universal dos direitos humanos. Para mais informações, acesse: < <https://nacoesunidas.org/direitoshumanos/declaracao/>>.

<sup>4</sup> Cf. o Decreto nº 4.377, de 13 de setembro de 2002. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2002/D4377.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/D4377.htm)>.

pai, depois ao marido. A Igreja e o Estado ajudavam a reforçar essa situação. Como resultado, vemos uma forte diferenciação dos sexos, tendo o homem como o lado forte, que dominava não só a família, mas também a economia e a política.

De acordo com Santos, Tanure e Neto (2015) esse regime patriarcal, era encontrado na classe dominante brasileira do período colonial, entretanto, alguns casos se distanciavam um pouco dessa realidade; as mulheres de baixo poder aquisitivo, por exemplo, eram mais “livres”, mas trabalhavam de forma árdua; da mesma forma viúvas geriam fazendas e ainda, esposas cuidavam da casa e dos negócios durante longas viagens dos maridos, por exemplo — analogamente ao que ocorreu em outras regiões do mundo em períodos de guerra, com mulheres assumindo trabalhos e funções predominantemente masculinas.

No final do século XIX, segundo Santos, Tanure e Neto (2015), com o surgimento das primeiras escolas normais no Brasil, surgiu outra possibilidade profissional para as mulheres: o magistério; sendo essa a única profissão socialmente aceitável. Novamente, vale ressaltar que essa era uma realidade para as mulheres das classes média e alta.

Outra possibilidade para as moças solteiras era ir para conventos ou casas de reclusão. Quando se casavam, as mulheres abandonavam sua carreira profissional, se dedicando à casa ou aos negócios da família.

Para Santos, Tanure e Neto (2015), o processo de industrialização, ainda no século XIX, levou a necessidade de mão de obra das mulheres, principalmente as mais humildes e solteiras. Elas também trabalhavam no comércio e em escritórios. A opção de trabalho das mulheres estava muito mais relacionada com a necessidade e sobrevivência do que com a realização profissional. Elas não conquistaram independência ou maior bem-estar e estavam sujeitas a péssimas condições de trabalhos, longas jornadas e baixos salários nas fábricas. Os autores ainda afirmam existir pesquisas que comprovam que, ao longo do século XX, a mão de obra feminina foi sendo substituída pela masculina nas fábricas.

No século XX Santos, Tanure e Neto (2015) citam inúmeros avanços conseguidos pelas mulheres; a urbanização do Brasil que veio com a Revolução de 1930, enfraqueceu o sistema de família patriarcal rural; a Constituição de 1934 deu o direito de voto para a mulher; apesar de terem perdido espaço nas indústrias, de 1950 até 1980, muitas mulheres estavam ocupando outras atividades, como:

domésticas, em escolas, hospitais, escritórios, lojas, professoras, escritoras, ou ainda trabalhando nas ruas vendendo coisas.

Cabe notar que essa mudança não aconteceu de forma rápida, e a sociedade ainda reforçava a ideia de vida dedicada ao casamento e aos filhos, mas após a Segunda Guerra Mundial, chegou por meio da literatura e do cinema, um modelo de mulher, que quebrou muitas barreiras entre trabalho masculino e feminino e intensificou as mudanças de paradigmas.

De acordo com Centro de Estudos Sindicais e de Economia do Trabalho (2017 p. 20) “[...] a presença das mulheres se intensificou nos anos de 1970, resultado tanto da necessidade econômica, quanto das transformações demográficas, culturais e sociais que vinha ocorrendo no país e no mundo”. O autor cita o acesso à educação superior, a queda nas taxas de fecundidade e o fortalecimento dos movimentos feministas como fatores importantes para esse movimento.

Os autores Santos, Tanure e Neto (2015) afirmaram que, com a deterioração das condições de trabalho, aumento do desemprego e diminuição da estabilidade e da remuneração, ocorridas a partir de 1980, surgiu a necessidade do trabalho feminino em complemento ao masculino, para sustento da família. Essa realidade se deu, principalmente, para as mulheres de classe baixa e média.

A partir de meados dos anos 1990, aumentou o tempo de trabalho da mulher, deixando de ser apenas um complemento, em todas as classes sociais (SANTOS; TANURE; NETO, 2015).

As mulheres de classe média e alta deixaram de atuar como força de trabalho secundária e passaram a conquistar empregos mais qualificados. Mesmo assim, as mulheres ainda se concentram em atividades consideradas mais “femininas”, como nas áreas da educação, artes, humanas, saúde e biológicas (SANTOS; TANURE; NETO, 2015).

Atualmente, muito mais presentes em todas as áreas do mercado de trabalho, as mulheres continuam sendo responsáveis pelo lar, além da carreira, precisando conciliar assim, essa jornada dupla (SANTOS; TANURE; NETO, 2015).

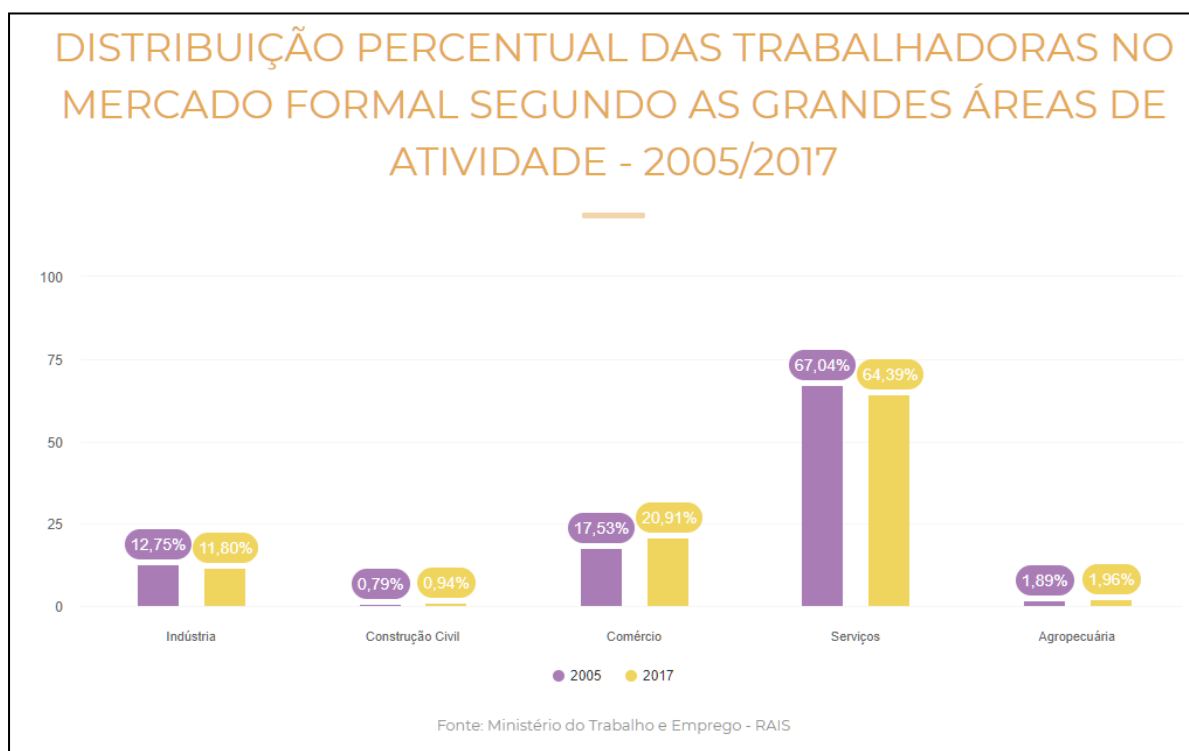
O valor cultural que relaciona as mulheres com o trabalho de casa é uma das questões mais resistentes à igualdade de gênero no Brasil e essa divisão sexual é,

até hoje, bastante desfavorável para as mulheres (SANTOS; TANURE; NETO, 2015).

O Núcleo de Indicadores de Desenvolvimento e Pesquisa – NIDEP, criado pelo SESI Paraná em parceria com a ONU Mulheres, desenvolveu o Relatório Dinâmico “Empoderamento das Mulheres: Trabalho e Valorização” (NÚCLEO DE INDICADORES DE DESENVOLVIMENTO E PESQUISA, 2019).

O relatório engloba vários temas, dentre eles, trabalho. Os dados estão disponíveis para todos os estados do Brasil e para os municípios brasileiros.

Como o presente trabalho busca fazer uma análise da diferença salarial entre homens e mulheres para o estado de Minas Gerais, esse foi o filtro aplicado no relatório dinâmico, e serão apresentados, aqui, alguns resultados.



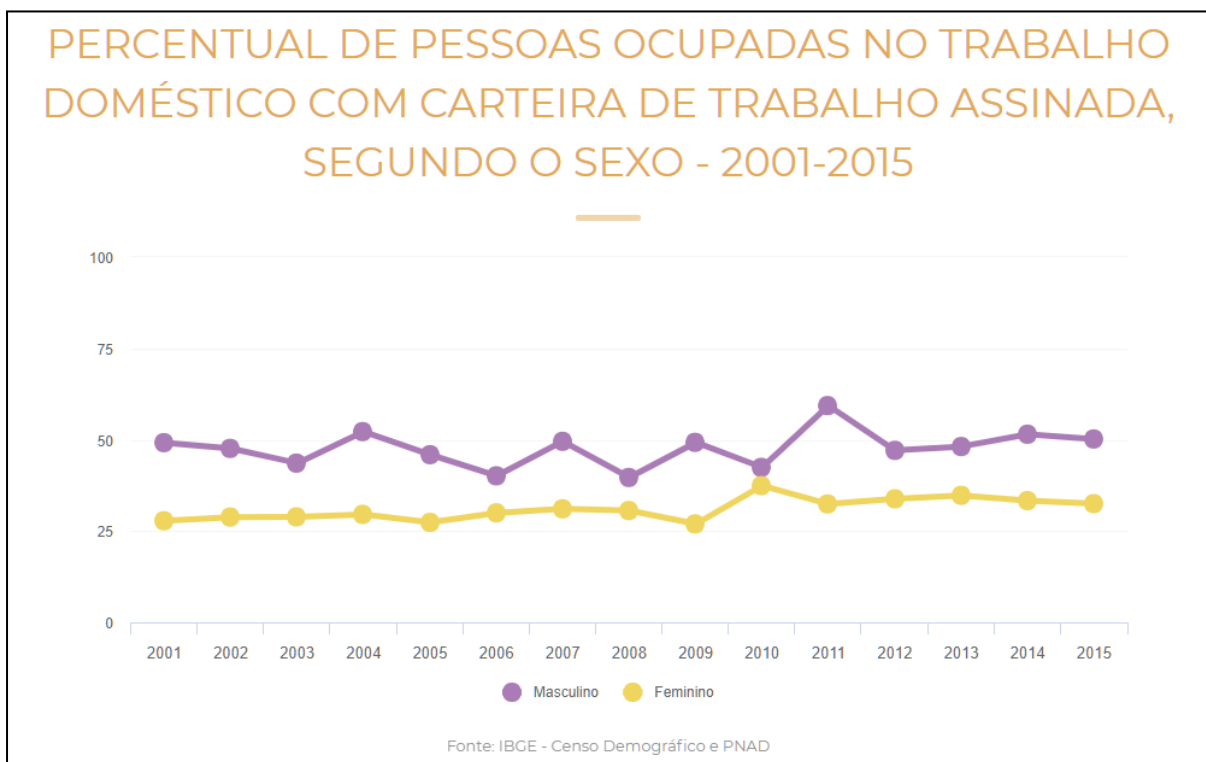
**Gráfico 1.** Distribuição percentual das trabalhadoras no mercado formal segundo as grandes áreas de atividades – 2005-2017

Fonte: Núcleo de Indicadores de Desenvolvimento e Pesquisa (2019)

De acordo com o Núcleo de Indicadores de Desenvolvimento e Pesquisa (2019), em Minas Gerais, a participação das mulheres no mercado de trabalho formal passou de 39,89% em 2005 para 43,86% em 2017.

Nos dois períodos, o setor que empregou a maioria das mulheres (mais da metade) no estado foi o de serviços, embora a participação delas nesse setor tenha diminuído entre os dois anos analisados.

Cabe notar que em 2017, o número de Microempreendedores Individuais (MEI) era de 718.028, sendo 381.665 deles pertencendo ao sexo masculino (53,15%) e 336.363 pertencendo ao sexo feminino (46,85%).



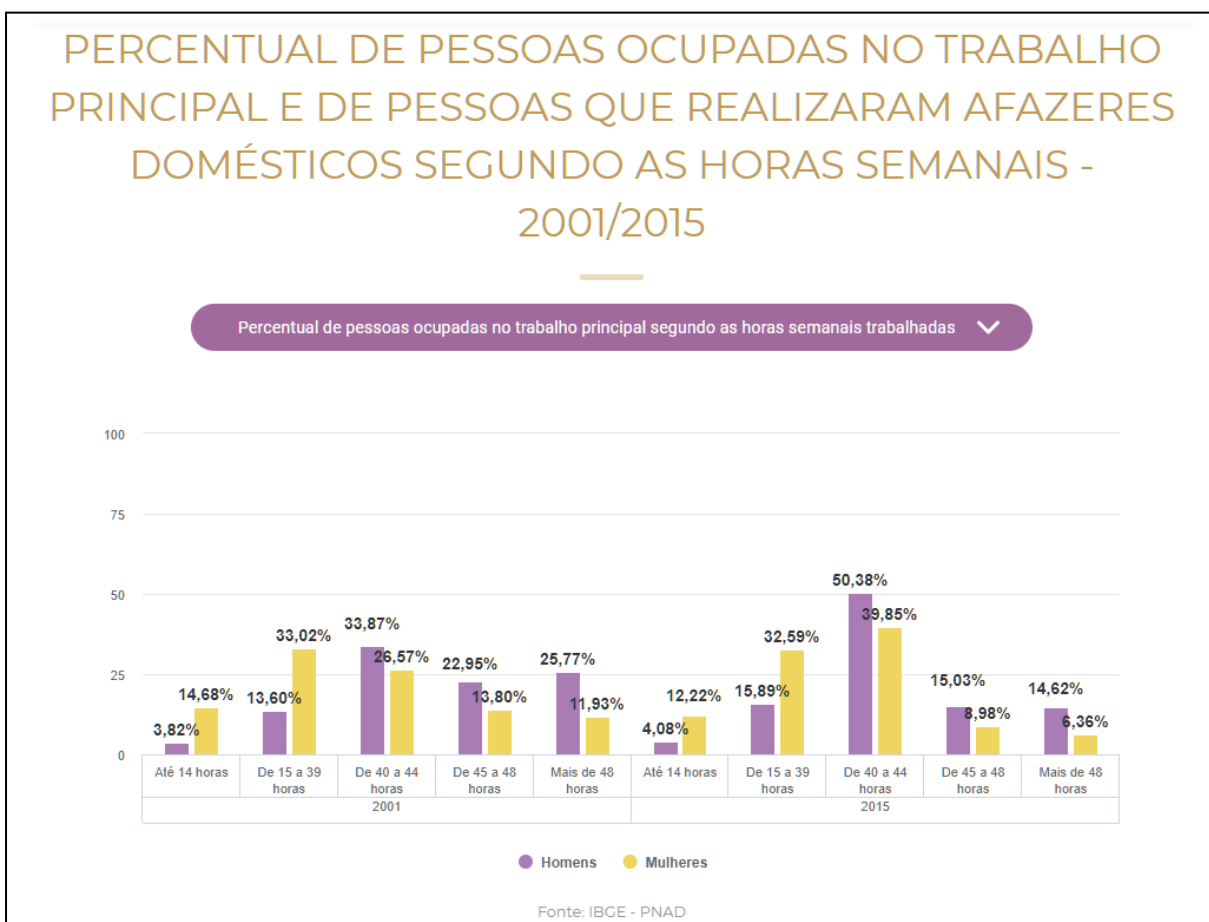
**Gráfico 2.** Distribuição percentual de pessoas ocupadas no trabalho doméstico com carteira de trabalho assinada, segundo o sexo – 2001-2015

Fonte: Núcleo de Indicadores de Desenvolvimento e Pesquisa (2019)

O Núcleo de Indicadores de Desenvolvimento e Pesquisa (2019) considera que a regulamentação do emprego doméstico foi uma grande conquista recente.

O trabalho doméstico foi uma das primeiras possibilidades de emprego para as mulheres, mas as informações do percentual de pessoas com carteira assinada nessa atividade refletem a realidade de maior precarização do trabalho enfrentada pelas mulheres: poucas possuem carteira assinada, muito menos que os homens, não tendo, portanto, acesso aos inúmeros direitos e condições mais dignas de trabalho.

Em 2015, em Minas Gerais, das mulheres ocupadas nos serviços domésticos, apenas 32,50% tinham carteira de trabalho assinada.



**Gráfico 3.** Distribuição percentual de pessoas ocupadas no trabalho principal e de pessoas que realizaram afazeres domésticos segundo as horas semanais trabalhadas – 2001-2015

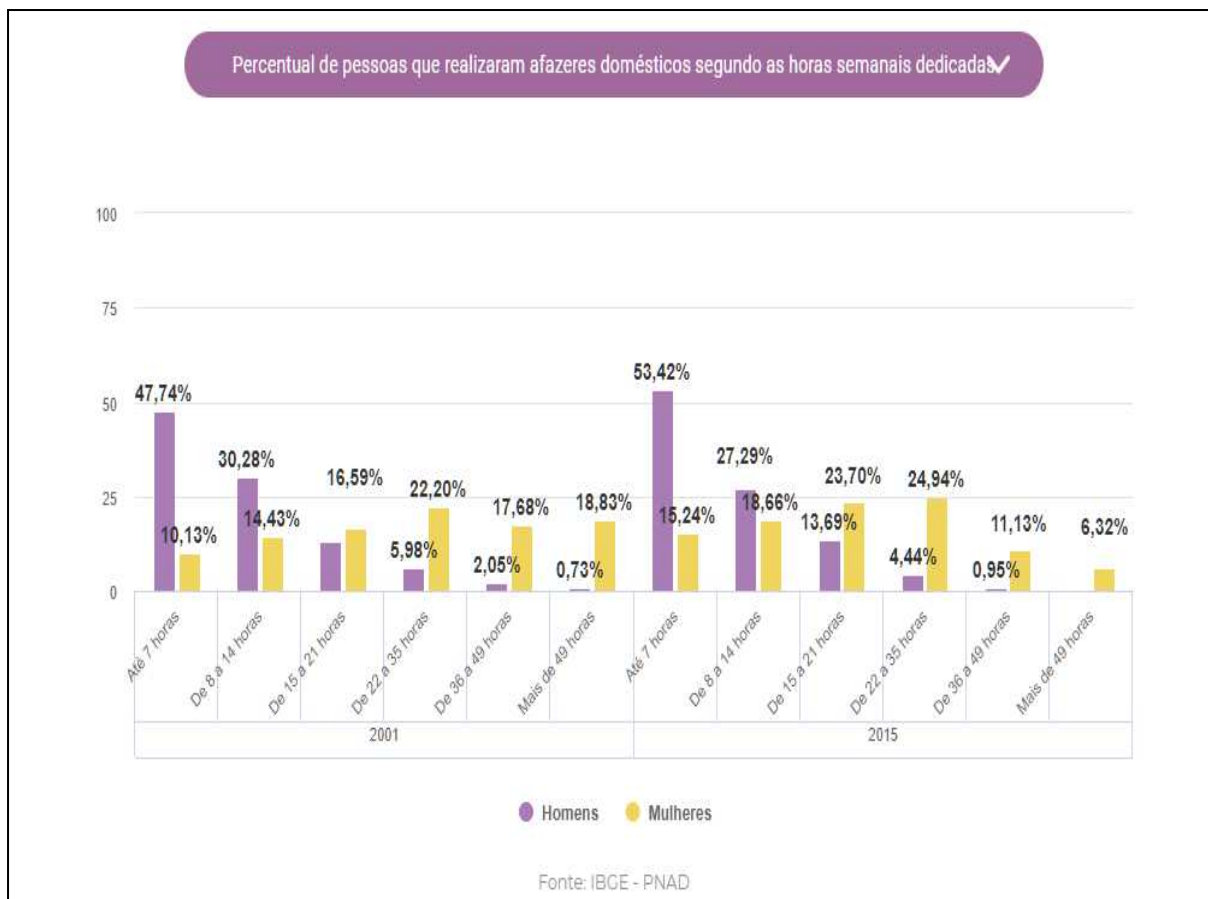
Fonte: Núcleo de Indicadores de Desenvolvimento e Pesquisa (2019)

Com relação ao número de horas dedicadas ao trabalho principal e aos afazeres domésticos, o Núcleo de Indicadores de Desenvolvimento e Pesquisa (2019) mostra que, no Estado, de forma geral, as mulheres gastam menos horas que os homens no trabalho principal e, em contrapartida, dedicam muito mais tempo que eles nos afazeres domésticos.

Esse quadro se manteve o mesmo tanto em 2001 quanto em 2015.

No Estado, em 2015, 58,29% dos homens e 91,09% das mulheres declararam realizar algum tipo de afazer doméstico.

Em 2001, esse percentual era de 38,82% para os homens e 89% para as mulheres.



**Gráfico 4.** Distribuição percentual de pessoas ocupadas no trabalho principal e de pessoas que realizaram afazeres domésticos segundo as horas semanais dedicadas – 2001-2015

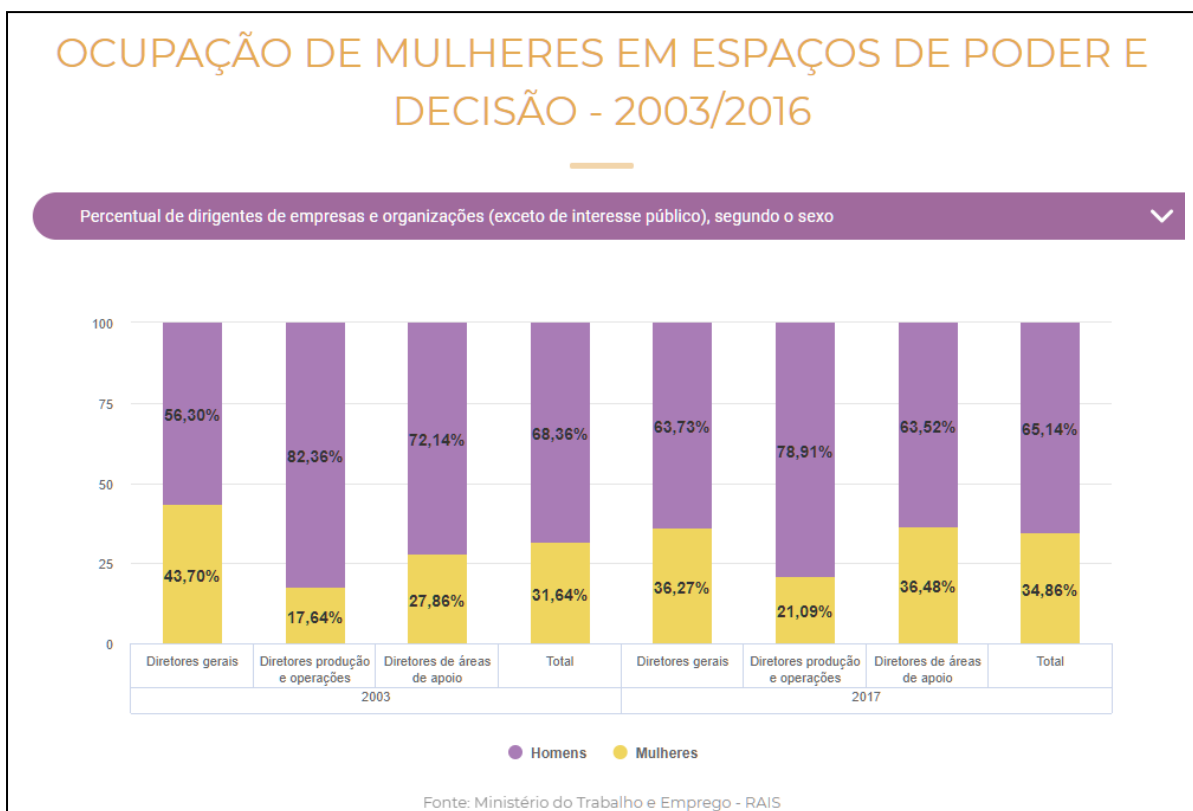
Fonte: Núcleo de Indicadores de Desenvolvimento e Pesquisa (2019)

Com relação à ocupação de cargos de decisão e poder pelas mulheres, como já era esperado, vista a contextualização histórica do trabalho feminino tratada anteriormente, as mulheres ocupam menos cargos de decisão e poder do que os homens.

Segundo o Núcleo de Indicadores de Desenvolvimento e Pesquisa (2019), em Minas Gerais, o percentual de dirigentes e gestoras femininas é muito menor. “Com relação a dirigentes de empresas e organizações (exceto de interesse público), em 2017, 34,86% eram mulheres e 65,14% eram homens. Tratando-se de cargos de gerência, em 2017, 40,43% eram mulheres e 59,57% eram homens. ”

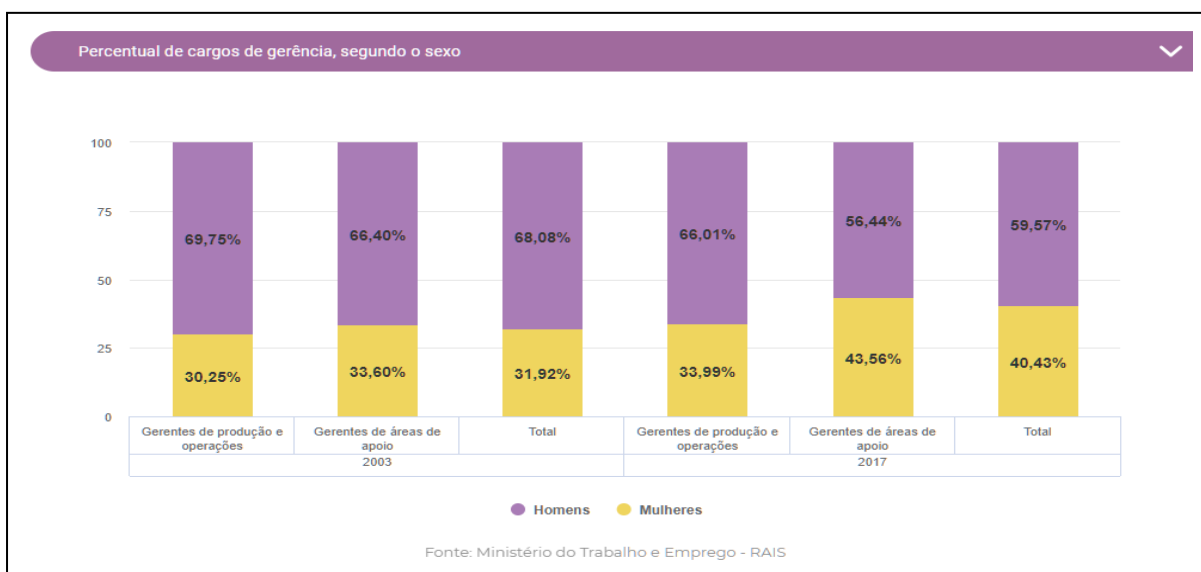
Apenas quando se considera cargos de diretores e gerentes em empresas de serviços de saúde, da educação ou de serviços culturais, sociais e pessoais, essa proporção se inverte: “em 2017, 72,77% eram mulheres e 27,23% eram homens”. Essa realidade também era previsível, visto que esses setores de atividade são

considerados mais “femininos” e são os setores onde as trabalhadoras mais se concentram.



**Gráfico 5.** Distribuição percentual da ocupação de mulheres em espaços de poder e decisão – 2003-2016 (Dirigentes de empresas e organizações)

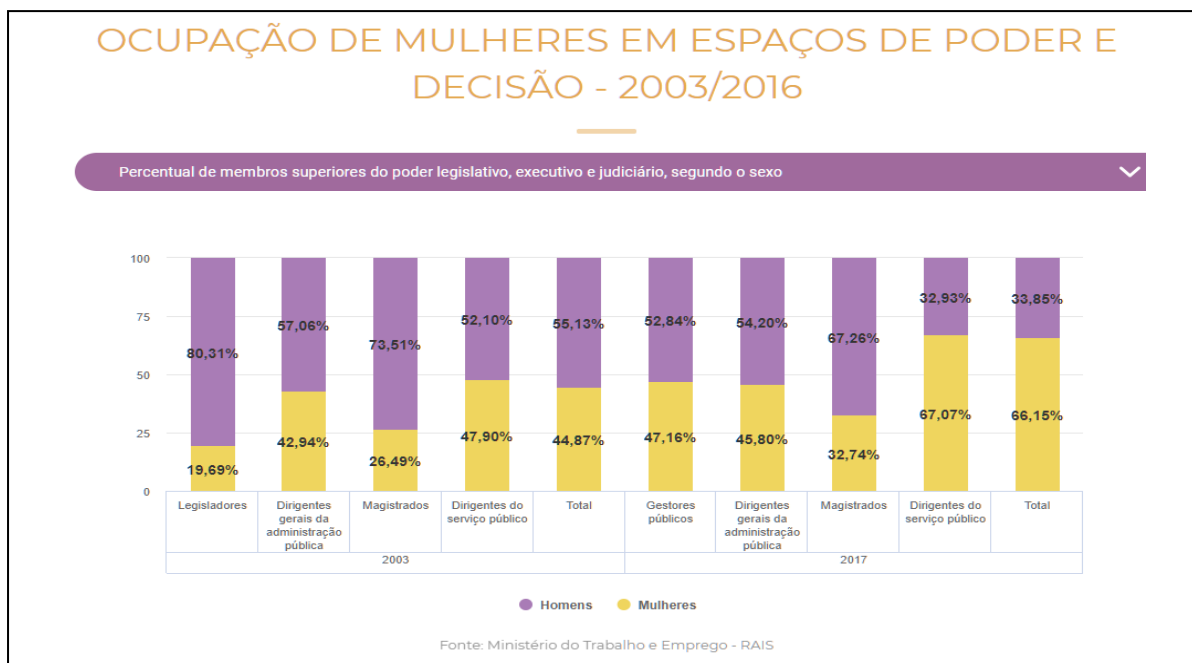
Fonte: Núcleo de Indicadores de Desenvolvimento e Pesquisa (2019)



**Gráfico 6.** Distribuição percentual da ocupação de mulheres em espaços de poder e decisão – 2003-2016 (Cargos de Gerência)

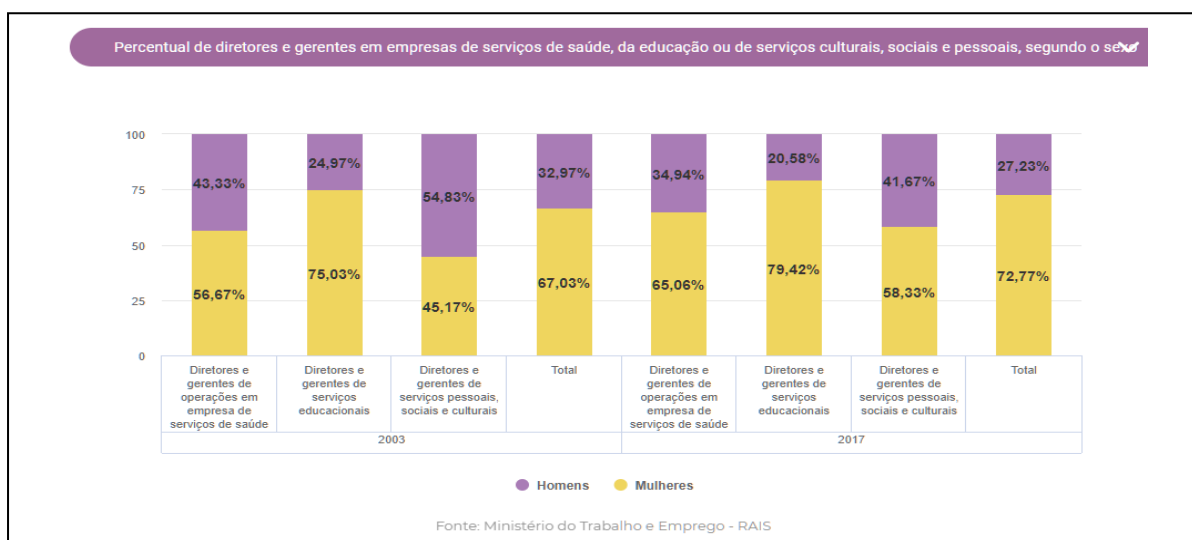
Fonte: Núcleo de Indicadores de Desenvolvimento e Pesquisa (2019)

Outro dado é o percentual de membros superiores do Poder Legislativo, Executivo e Judiciário. Em 2017, 66,15% dos cargos eram ocupados por mulheres e 33,85% por homens (NÚCLEO DE INDICADORES DE DESENVOLVIMENTO E PESQUISA, 2019).



**Gráfico 7.** Distribuição percentual da ocupação de mulheres em espaços de poder e decisão – 2003-2016 (Membros superiores do poder legislativo, executivo e judiciário)

Fonte: Núcleo de Indicadores de Desenvolvimento e Pesquisa (2019)



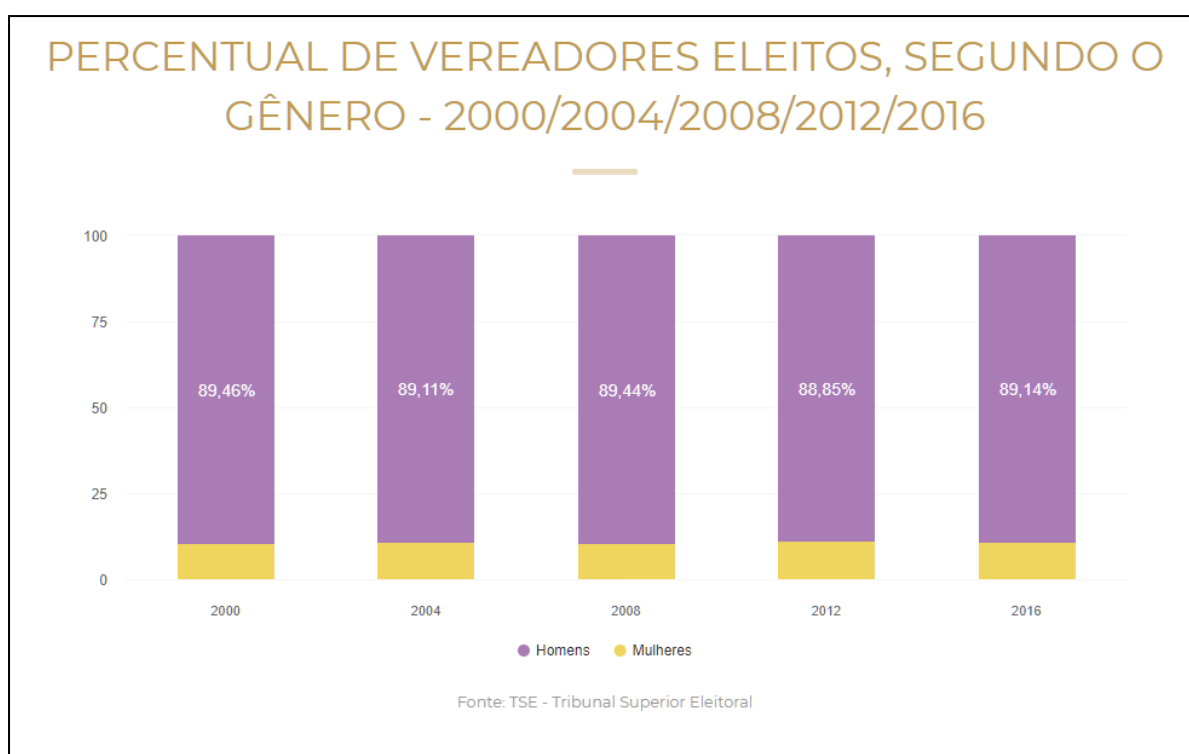
**Gráfico 8.** Distribuição percentual da ocupação de mulheres em espaços de poder e decisão – 2003-2016 (Diretores e gerentes em empresas de serviços de saúde, da educação ou de serviços culturais, sociais e pessoais)

Fonte: Núcleo de Indicadores de Desenvolvimento e Pesquisa (2019)

Essa situação mostrada acima pode ter ocorrido devido à existência de concursos para a ocupação de grande parte desses cargos, o que propicia uma condição de acesso mais igualitária para ambos os sexos.

Com relação à participação das mulheres na política, o Núcleo de Indicadores de Desenvolvimento e Pesquisa (2019), afirma que a proporção é bastante desigual.

Quanto à participação das mulheres nas candidaturas para a Câmara de Vereadores no Estado de Minas Gerais, em 2016, apenas 32,57% das candidaturas para a Câmara de Vereadores foram de mulheres, e a proporção de mulheres eleitas para a Câmara de Vereadores no município foi de apenas 10,86%.



**Gráfico 9.** Distribuição percentual de vereadores eleitos, segundo o gênero – 2000-2004-2008-2012-2016

Fonte: Núcleo de Indicadores de Desenvolvimento e Pesquisa (2019)

## 4.2. Estudo da Carreira e a Carreira Feminina

Arthur, Hall e Lawrence (1989), ao tratar do estudo da carreira, afirmaram que até 1970 este não era um campo de estudo consolidado e suas bases foram dadas pela psicologia e pela sociologia.

Dutra (1996) considera que é somente na década de 80 que a Administração de Carreiras se consolida como prática dentro das empresas.

Os autores Arthur, Hall e Lawrence (1989) trataram também do conceito da carreira, que, segundo eles, é compartilhado por muitas disciplinas e basicamente seria a “sequência evolutiva da experiência de trabalho pessoal ao longo do tempo”. Para os autores, o estudo da carreira pode ser considerado como o estudo das mudanças do indivíduo, da organização e da sociedade, além da relação entre elas.

A definição considerada mais adequada por Dutra (1996) foi criada por London e Stumph, em 1982, e trata a carreira como uma sequência de experiências, posições ocupadas e trabalhos realizados por um indivíduo durante a vida. Essas experiências ocorrem em etapas e transições e variam de acordo com características e escolhas do próprio indivíduo, mas também variam conforme o meio no qual o indivíduo está inserido.

Para Betz, Fitzgerald e Hill (1989) a escolha ocupacional e organizacional e seu ajustamento e sucesso são produtos de duas forças distintas, mas interativas: a individual e o meio onde esse indivíduo funciona. Leva em consideração, portanto, características individuais e organizacionais.

Betz, Fitzgerald e Hill (1989) afirmam que a teoria clássica de Holland<sup>5</sup> considera que a escolha vocacional depende das características individuais, e que membros de um mesmo ambiente de trabalho ou mesma profissão possuem características similares, portanto, o melhor resultado tanto para o indivíduo quanto para a organização é facilitado pela congruência entre as características do indivíduo e as demandas, requisitos e recompensas do ambiente organizacional. Ou seja, os indivíduos vão se sentir melhor e ter melhor performance quando suas características únicas correspondem com aquelas do ambiente de trabalho.

Nesse sentido, Betz, Fitzgerald e Hill (1989) citam os seis tipos de personalidade definidos por Holland: realista, investigativo, artístico, social, empreendedor e convencional<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> “John Lewis Holland, (1919-2008), foi um psicólogo norte-americano. Foi professor emérito de Sociologia na Universidade John Hopkins, que em 1958/59 começou a desenvolver os Temas Ocupacionais, baseado na Teoria das Escolhas Vocacionais”. (disponível em: < <https://blogtek.com.br/tipologia-de-holland-personalidades-vocacionais-e-estilos-interpessoais/#:~:text=John%20Lewis%20Holland%2C%20nascido%20em,na%20Teoria%20das%20Escolhas%20Vocacionais.>>).

<sup>6</sup> “Holland sugeriu que as pessoas podem ser categorizadas em seis tipos principais. Porém, este esquema permite a subdivisão dos perfis em até 720 diferentes padrões, através de combinações de subtipos. A ideia central em sua teoria é que as preferências ocupacionais expressam características de interesse e de

Dutra (1996) afirma que, no Brasil, as pessoas baseiam suas escolhas de carreira em apelos externos, como status, prestígio, remuneração, entre outros. Isso reflete a resistência existente ao planejamento individual de carreira e ignora as preferências pessoais, vistas como fator fundamental para o ajustamento e sucesso profissional do indivíduo.

Ainda, o autor considera que, muitas pessoas encaram a reflexão sobre suas carreiras baseadas apenas na identificação de oportunidades. Acontece que essas oportunidades identificáveis são frutos do ambiente, ignorando o poder pessoal de atuação sobre o ambiente para adequá-lo melhor as suas características e preferências. Considerando as informações pessoais, é possível identificar melhor as oportunidades de carreira que se encaixam com o perfil do indivíduo.

Barley (1989) afirma que, para o Departamento de Sociologia da Universidade de Chicago<sup>7</sup>, a carreira era uma lente usada para analisar processos sociais maiores como as instituições.

O enquadramento das carreiras em termos de mudanças de *status*, papéis e identidades, mudou a atenção do indivíduo como um ser psicológico, para o indivíduo como um ser social; como seres sociais, pessoas são menos definidas por suas características pessoais e mais por integrar uma categoria de atores que comungam alguma configuração. Nesse sentido, carreiras são algo que somente o indivíduo pode vivenciar, mas não são criadas apenas pelo indivíduo. As pessoas podem fazer escolhas e seguir caminhos ao progredir na sua carreira, mas suas escolhas e caminhos são limitados por possibilidades definidas contextualmente.

A identificação de oportunidades no ambiente é, muitas vezes, mais restritiva para mulheres do que para homens. Os fardos sociais que recaem sobre elas, como obrigações familiares e de geração de filhos, limita sua escolha por profissões que exijam maior dedicação de tempo e esforços. Além disso, a delimitação de atividades consideradas mais “masculinas”, muitas vezes impedem a mulher de optar por aquela carreira, mesmo adequada ao seu perfil e preferências.

---

personalidade, influenciando diretamente a escolha de uma vocação”. (disponível em: <<https://blogtek.com.br/tipologia-de-holland-personalidades-vocacionais-e-estilos-interpessoais/#:~:text=John%20Lewis%20Holland%2C%20nascido%20em,na%20Teoria%20das%20Escolhas%20Vocacionais.>>>).

<sup>7</sup> “A Escola Sociológica de Chicago, ou Escola de Chicago, surgiu nos Estados Unidos, na década de 1910, por iniciativa de sociólogos americanos que integravam o corpo docente do Departamento de Sociologia da Universidade de Chicago, fundado pelo historiador e sociólogo Albion W. Small. Com a formação da Escola de Chicago inaugura-se um novo campo de pesquisa sociológica, centrado nos fenômenos urbanos”. (disponível em: <<https://educacao.uol.com.br/disciplinas/sociologia/escola-de-chicago---contexto-historico-pesquisas-centradas-no-meio-urbano.htm#:~:text=A%20Escola%20Sociol%C3%B3gica%20de%20Chicago,Small.>>>).

As limitações encontradas pelas mulheres nesse caminho de construção de sua carreira são diferentes daquelas experimentadas pelos homens.

Muitas vezes, os próprios empregadores, munidos dessas predefinições, rejeitam mulheres para certas funções que socialmente não foram associadas a elas. Em muitas instituições, como bancos, por exemplo, a presença feminina é limitada às funções mais básicas, sendo que dificilmente uma mulher conseguirá alcançar os cargos gerenciais de mais alto nível.

Para Dutra (1996), teorias da escolha da carreira podem seguir a linha da compatibilidade — onde a pessoa escolhe sua profissão com base na compatibilidade entre a carreira e suas características pessoais, necessidades e interesses — ou seguir a linha do processo de escolha, no qual a pessoa, ao longo de sua vida, vai sendo encaminhada para a escolha de sua ocupação.

Dutra (1996) considera ainda que influência de valores e necessidades e habilidades no estímulo ou inibição de opções por carreiras também são fatores importantes quando estamos analisando o processo de planejamento individual de carreira.

Betz, Fitzgerald e Hill (1989) consideram que embora habilidades, interesses e necessidades são variáveis individuais importantes, teorias psicométricas<sup>8</sup> e vocacionais tradicionais falharam em incluir em sua descrição da "estrutura" de diferenças individuais, algumas variáveis importantes, como o conceito pessoal de autoestima, estereótipos sexuais, percepções do ambiente social, e habilidades sociais e de liderança, além de variáveis-base como gênero, raça e *status* socioeconômico, que também recebem atenção insuficiente.

Betz, Fitzgerald e Hill (1989) consideram que, o desenvolvimento de interesses vocacionais é fortemente influenciado pela socialização do papel sexual, mas interesses podem se modificar de acordo com experiências de aprendizado.

Betz, Fitzgerald e Hill (1989) citam trabalhos mais recentes, como a contribuição feita por Muchinsky e Monahan, na qual são consideradas dois tipos de congruência entre fatores vocacionais e organizacionais. O primeiro tipo, a congruência suplementar, se aproxima da teoria clássica de Holland e considera que os indivíduos casam com os ambientes onde suas características similares as daqueles que já integram esse ambiente. No segundo tipo, congruência

---

<sup>8</sup> Psicometria é o conjunto de técnicas que permite a quantificação dos fenômenos psicológicos (ERTHAL, 2009, p. 20)

complementar, as características individuais servem para completar as características ou necessidades do ambiente de trabalho. Assim, falhas no grupo de trabalho são compensadas por indivíduos que são diferentes dos demais presentes no grupo, de maneira a contribuir para a habilidade do grupo de alcançar seus objetivos.

Ambos os tipos de congruência apresentam problemas: na suplementar pode ocorrer estagnação e na complementar podem surgir problemas para o empregado, que pode se tornar "desnecessário" e ser descartado.

Gallos (1989), partindo do princípio que homens e mulheres são diferentes, critica as teorias da carreira existentes, pois, segundo ele, elas foram baseadas em modelos masculinos de trabalho e de sucesso.

Para o autor, as mulheres constroem o conceito delas mesmas, suas vidas e do mundo ao seu redor de forma diferente dos homens. Ele passa, então, a analisar o desenvolvimento das mulheres, sob três óticas diferentes: sociologicamente preocupações estruturais de como instituições e práticas sociais contribuem para diferenças observadas entre homens e mulheres, ou seja, até que ponto as práticas e a realidade nas instituições afetam as escolhas e interesses das mulheres ou ainda limitam suas oportunidades.

Sob a ótica da cultura, Gallos (1989) afirma que "imagens culturais" de homens e mulheres moldam papéis e escolhas para a vida em casa, no casamento e no trabalho, por exemplo.

Por fim, as diferenças também podem ser analisadas sob uma perspectiva de desenvolvimento psicológica: como a mulher enxerga a si e ao mundo ao seu redor e como as fases de sua vida e o que é esperado de cada uma delas afetam seu desenvolvimento (GALLOS, 1989).

Gallos (1989) busca entender o desenvolvimento adulto das mulheres e como ele impacta na teoria da carreira. Para o autor, a existência de teorias do desenvolvimento adulto focadas apenas nos homens, nos traz uma visão distorcida da mulher e da sua vida. Sempre que essas não se encaixam nas teorias baseadas nos homens, as mulheres, e não as teorias, eram vistas como "deficientes".

Para Gallos (1989), os teóricos, entretanto, não conseguem explicar essas "deficiências de desenvolvimento" que eles dizem existir nas mulheres. Eles utilizam de eventos e características biológicas como: dar à luz, menstruação, menopausa e

hormônios femininos, por exemplo, para tratar do desenvolvimento da mulher e, muitas vezes, implicam que as mulheres são mais limitadas pela biologia no seu desenvolvimento cognitivo e social.

Gallos (1989) busca entender o desenvolvimento adulto das mulheres e como ele impacta na teoria da carreira. Segundo ele, o conceito de carreira como o progresso de uma pessoa em uma ocupação escolhida é uma perspectiva muito limitada para se estudar a carreira feminina. Quando a mulher consegue se organizar para alcançar tanto objetivos profissionais como objetivos familiares, pessoais e de relacionamento, isso não é visto como uma forma diferente da mulher gerir sua carreira.

Entretanto, para Gallos (1989), avanços na teoria das carreiras estão reconhecendo que não se pode mais ficar limitado às escolhas ocupacionais, ignorando questões de estilo de vida. Vem então, surgindo a necessidade de encontrar outras formas, menos pejorativas, de descrever as escolhas femininas para a carreira, além de mostrar como homens também fazem escolhas que levam em consideração sua vida pessoal e família. Para o autor, não existem linguagem, modelos ou casos ilustrativos adequados para discutir como é uma carreira onde conquistas profissionais e relações pessoais são igualmente consideradas e atingidas.

Gallos (1989) ainda considera que, sob essa ótica da teoria da carreira baseada nas experiências do trabalho tradicional do homem, as mulheres muitas vezes são vistas como profissionais fracassados ao tentarem conciliar a vida profissional e pessoal, dando igual importância para as duas. Mulheres que limitam o tempo de trabalho para criar seus filhos, por exemplo, são frequentemente vistas como menos dedicadas à carreira.

Para Gallos (1989), é difícil discutir uma perspectiva feminina para a carreira, sendo mais fácil dizer o que não seria carreira na visão das mulheres, surgindo aqui uma série de negações de um modelo que seria o masculino — não é buscar o topo a qualquer custo, por exemplo. Essa negação de um modelo associado com produtividade e sucesso dá uma visão negativa para a perspectiva feminina. A mulher considera a carreira como algo bem mais amplo e vê os limites entre vida pessoal e profissional bem mais tênues. As mulheres precisam considerar

perspectivas de longo prazo na sua carreira, para serem capazes de fazer escolhas satisfatórias que equilibram sua carreira e vida pessoal.

Segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), divulgados pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)<sup>9</sup>, a proporção de famílias chefiadas por mulheres no Brasil, passou de 22,9% em 1995 para 40,5% em 2015. A pesquisa mostra que a força de trabalho feminina cresceu bastante nas últimas décadas e é cada vez maior é o número de mulheres que são "chefe de família".

Marshall (1989) argumenta que o desafio é incorporar valores femininos nas áreas de desenvolvimento de teorias da carreira, o que envolve rever conteúdos, estruturas e métodos das teorias da carreira. Uma teoria revisitada sobre carreira, diferentemente da teoria tradicional, deve englobar toda a vida do indivíduo; desenhando padrões de valores femininos, noções de fases cíclicas da vida, levando em conta o potencial de transformação contínuo. A teoria tradicional engloba apenas um aspecto da vida, vendo o desenvolvimento como sequencial e cumulativo; um modelo de construção de identidade.

Para Marshall (1989), a menos que as estruturas das teorias da carreira mudem, formas baseadas em valores femininos serão meramente adicionadas a uma crescente lista de possibilidades de carreira e os valores masculinos manterão sua dominância. A autora considera que é preciso, então, se distanciar do pensamento hierárquico e de dividir o mundo em opostos, valorizando apenas um lado. Assim, deve-se buscar um sistema flexível e múltiplo, aceitando mais diversidade e diferenças, tonando mais adaptativo e tolerante e entendendo que diferentes valores podem ser prioridade na carreira individual, em períodos diferentes.

Sobre a necessidade de visitar os métodos da teoria da carreira, Marshall (1989) considera que é preciso se afastar da forma como organizações e sociedade julgam os indivíduos, utilizando critérios socialmente definidos de sucesso, passando para a autoavaliação que inclui a definição de critérios e responsabilidades pessoais, bem como a negociação das necessidades individuais com a organização. Uma das formas de verificar se os métodos e teorias estão adequados é verificar se eles atribuem igual valor para princípios masculinos e femininos.

---

<sup>9</sup> Indicadores - Chefia de Família (Disponível em [http://www.ipea.gov.br/retrato/indicadores\\_chefia\\_familia.html](http://www.ipea.gov.br/retrato/indicadores_chefia_familia.html)).

### 4.3. Remuneração

A Convenção 100 da Organização Internacional do Trabalho - OIT<sup>10</sup>, sobre igualdade de remuneração, defende remuneração igual para homens e mulheres trabalhadores pelo trabalho de igual valor. A discriminação baseada no sexo constitui uma das causas mais importantes da desigualdade salarial entre homens e mulheres. A Convenção é uma das oito convenções fundamentais da OIT, que visam eliminar a discriminação na remuneração, garantindo que homens e mulheres recebem igual remuneração não apenas para um trabalho semelhante, mas também o de igual valor.

Para a Comissão da União Europeia (2014), acabar com essa diferença salarial, traria inúmeros benefícios para a sociedade, como a criação de uma sociedade mais justa e mais igualitária, podendo ajudar a reduzir os níveis de pobreza e aumentar os ganhos das mulheres durante suas vidas; contribuir na criação de empregos de qualidade e uma força de trabalho altamente motivada; e os empregadores podem se beneficiar dos talentos e habilidades das mulheres de forma mais eficaz. Garantir que os funcionários recebam salário igual para trabalho de igual valor em uma organização significa que os empregadores evitam reclamações sobre discriminação e práticas de trabalho injustas. Isso evita que tempo e dinheiro sejam gastos para lidar com essas reclamações e qualquer litígio subsequente. Ainda, em tempos de crise financeira e econômica, a participação das mulheres na economia e sua contribuição para as finanças da família aumentam, portanto, é importante solucionar o problema das diferenças salariais, visto que elas contribuem para o crescimento do emprego, da competitividade e a recuperação econômica.

Em relatórios de maio de 2018 e de outubro de 2019 sobre diferença salarial entre homens e mulheres, a *Equileap* (2018, 2019)<sup>11</sup> mostrou diversas ações,

---

<sup>10</sup> A convenção nº 100, da Organização Internacional do Trabalho – OIT trata da igualdade de remuneração entre homens e mulheres para função de igual valor, compreendendo o salário e todas as outras vantagens pagas com frequência fixa direta ou indiretamente pelo empregador sem discriminação fundada no sexo. O princípio assegura e incentiva a adoção de uma política de salários baseada na equidade de gênero e deve ser aplicada por meio de legislação nacional e convenções coletivas firmadas entre empregadores e empregados dos países signatários. Adotada em conferência de 1951 em Genebra, na Suíça, a convenção foi ratificada e promulgada por decreto pelo Brasil em 1957 (Cf. <https://goo.gl/RFd3Gw>).

<sup>11</sup> A *Equileap* é uma organização sem fins lucrativos que visa acelerar a igualdade de gênero no local de trabalho, o que é visto como uma alavanca poderosa, mas negligenciada, para combater a pobreza e a desigualdade globais. A *Equileap* criou um banco de dados global, classificando mais de 3.000 empresas públicas com base em 19 critérios para avaliar seu progresso em direção à igualdade de gênero, incluindo a paridade salarial entre homens e mulheres. O banco de dados da *Equileap* foi criado e é atualizado

principalmente em relação à legislação, que diversos países estão tomando para diminuir e/ou extinguir essa diferença. Segundo Equileap (2018), na Islândia, uma nova lei com o objetivo de reforçar a igualdade salarial entre gêneros foi introduzida em janeiro de 2018. Ela foi descrita como a lei mais dura do mundo nessa área e torna o pagamento desigual pelo trabalho igual um crime e exige que empresas e instituições que empreguem mais de 25 funcionários adquiram uma certificação de pagamento igual. O país pretende erradicar a disparidade de gênero do país até 2022. Em 3 de março de 2017, o governo do Reino Unido adotou legislação que exigia que todas as organizações com 250 ou mais funcionários relatassem anualmente suas diferenças salariais entre homens e mulheres. Essa é uma iniciativa que se concentra na transparência e visa fazer as empresas se autoanalisarem sobre as disparidades salariais entre homens e mulheres, mas não são estabelecidas sanções nesta fase. A presente lei do Reino Unido exige simplesmente a divulgação da informação, que pode gerar pressão popular para mudança.

Ainda de acordo com o relatório da Equileap (2018), num esforço para fazer face às suas grandes disparidades salariais entre homens e mulheres, a Alemanha pôs em vigor a Lei da Transparência da Remuneração, em 30 de junho de 2017, que estabelece o direito ao acesso de informações salariais por parte dos empregados e obrigações para as empresas como: rever suas estruturas de salários e fazer relatórios contemplando as desigualdades existentes. Na Austrália, a legislação existe desde a Lei da Igualdade de Gênero no Local de Trabalho, que foi aprovada pelo Parlamento em 22 de novembro de 2012 que foca na igualdade de gênero no local de trabalho. A legislação exige que todas as organizações do setor não público, com mais de 100 funcionários, forneçam dados para a Agência de Igualdade de Gênero no Local de Trabalho (WGEA) sobre seis Indicadores de Igualdade de Gênero.

Para os Estados Unidos, segundo o relatório da *Equileap* (2018), os pagamentos desiguais foram proibidos nos EUA desde 1963, mas pouco foi feito para implementar o código legal. Em agosto de 2017, Donald Trump suspendeu uma iniciativa de pagamento igualitário da era Barak Obama, que entraria em vigor em

---

regularmente, coletando informações disponíveis publicamente, conforme relatado pelas próprias empresas listadas em seus relatórios anuais mais recentes, relatórios de sustentabilidade, código de conduta, sites e outros preenchimentos públicos (Cf. [www.equileap.org](http://www.equileap.org)).

março de 2018 e teria exigido que os empregadores categorizassem os funcionários de acordo com gênero, origem étnica e raça para promover maior transparência salarial. No entanto, houve avanços em alguns estados americanos no combate à disparidade salarial entre homens e mulheres. Por fim, a igualdade de remuneração foi adotada como princípio fundamental da União Europeia (UE) quando foi fundada como Comunidade Económica Europeia (CEE) em 1957. Em novembro de 2017, a Comissão Europeia adotou um Plano de Ação para abordar as disparidades salariais entre homens e mulheres, que inclui uma série de medidas para 2018 e 2019.

O relatório da Equileap (2019), mostrou que, em 2018, a Califórnia se tornou o primeiro estado dos EUA a obrigar todas as empresas de capital aberto com sede lá, tinham que ter pelo menos uma diretora mulher até o final de 2019, mas nenhum outro estado promulgou a mesma exigência e, uma diretora é menor do que as cotas em outros países de 30/40%.

Ainda no relatório de 2019, a Equileap (2019), afirmou que o governo Canadense anunciou, em 2019, que vai aumentar seu financiamento anual, de apoio a saúde das meninas e mulheres no mundo, para \$1,4 bilhões até 2023. Em 2018, a França criou nova legislação para eliminar a diferença salarial entre homens e mulheres e lutar contra a violência no trabalho. Nas empresas francesas com mais de 50 empregados, os funcionários serão obrigados a relatar um conjunto de cinco métricas, nas quais receberão uma pontuação (se a pontuação for inferior a 75 – em 100 – as empresas devem implementar medidas corretivas ou enfrentar penalidades financeiras). Por fim, a Suécia foi o primeiro país no mundo a introduzir licença parental remunerada e neutra em termos de gênero em 1974 e este ano aprovou uma nova lei que reconhece pais transgêneros de acordo com sua identidade de gênero legalmente reconhecida.

No Brasil, segundo Silva (2005) a questão da administração salarial e de sistemas de remuneração surgiu em meados da década de 1940, com algumas técnicas aplicadas em empresas do governo, segundo modelos americanos.

O assunto, entretanto, se popularizou nas décadas de 1960 e 1970 com a chegada das empresas multinacionais no país, mas foi só nas décadas seguintes, 1980 e 1990, que essas técnicas se aperfeiçoaram e surgiram novos instrumentos, como sistemas de desempenho, remuneração variável e participação nos lucros e

resultados, por exemplo. Para o autor, mais recentemente, estão sendo utilizados mais amplamente sistemas de remuneração por competências.

A boa gestão de salários contribui para a saúde da empresa. Segundo Pascoal (2006), muitas empresas possuem problemas na área de gestão de pessoas, pois seus funcionários percebem injustiças salariais internas. Para ele, “pagar salários adequados, com justiça interna e coerência externa, é um pressuposto fundamental e uma das necessidades básicas de uma boa Gestão de Pessoas” (p. 3).

Existem inúmeros fatores que podem interferir na motivação das pessoas no trabalho; Pascoal (2006) cita dois grupos que caracterizam os fatores relacionados à satisfação no trabalho. Dentre os fatores higiênicos, estão aqueles que relacionam as necessidades básicas da subsistência e do trabalho, como poder de compra do salário, condições de trabalho, benefícios de alimentação, assistência médica, entre outros. Já os fatores motivacionais estão em um campo mais psicológico, sendo realização profissional, reconhecimento, remuneração justa, auto realização e autoestima, por exemplo. O salário, portanto, muito mais do que motivação, pode servir como fator desmotivador, caso alguma incoerência relacionada a ele seja encontrada.

Surgiu aqui, a importância que a legislação trabalhista tem, ao restringir a liberdade das empresas e garantir condições mínimas aos trabalhadores. Pascoal (2006) cita o Artigo 461 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT.

Vale ressaltar que o artigo foi pela reforma trabalhista (Lei 13.467 de 2017)<sup>12</sup>, aprovada recentemente. A redação atual do Artigo 461 da CLT é a seguinte:

Art. 461. Sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, no mesmo estabelecimento empresarial, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, etnia, nacionalidade ou idade. (Redação dada pela Lei nº 13.467, de 2017)

§ 1º Trabalho de igual valor, para os fins deste Capítulo, será o que for feito com igual produtividade e com a mesma perfeição técnica, entre pessoas cuja diferença de tempo de serviço para o mesmo empregador não seja superior a quatro anos e a diferença de tempo na função não seja superior a dois anos. (Redação dada pela Lei nº 13.467, de 2017)

§ 2º Os dispositivos deste artigo não prevalecerão quando o empregador tiver pessoal organizado em quadro de carreira ou adotar, por meio de norma interna da empresa ou de negociação coletiva, plano de cargos e salários, dispensada qualquer forma de homologação ou registro em órgão público. (Redação dada pela Lei nº 13.467, de 2017)

---

<sup>12</sup> Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm)

§ 3o No caso do § 2o deste artigo, as promoções poderão ser feitas por merecimento e por antiguidade, ou por apenas um destes critérios, dentro de cada categoria profissional. (Redação dada pela Lei nº 13.467, de 2017)

§ 4º – O trabalhador readaptado em nova função por motivo de deficiência física ou mental atestada pelo órgão competente da Previdência Social não servirá de paradigma para fins de equiparação salarial. (Incluído pela Lei nº 5.798, de 31.8.1972)

§ 5o A equiparação salarial só será possível entre empregados contemporâneos no cargo ou na função, ficando vedada a indicação de paradigmas remotos, ainda que o paradigma contemporâneo tenha obtido a vantagem em ação judicial própria. (Incluído pela Lei nº 13.467, de 2017)

§ 6o No caso de comprovada discriminação por motivo de sexo ou etnia, o juízo determinará, além do pagamento das diferenças salariais devidas, multa, em favor do empregado discriminado, no valor de 50% (cinquenta por cento) do limite máximo dos benefícios do Regime Geral de Previdência Social. (Incluído pela Lei nº 13.467, de 2017) (BRASIL 2018).

Segundo Paschoal (2006), a legislação possibilita que o salário pago para pessoas que ocupam o mesmo cargo seja diferente apenas em três situações: para quadro de carreira homologado pelo ministério do trabalho, diferença de produtividade e perfeição técnica (devendo ser apurada por laudo pericial) ou diferença de dois anos na função.

Para Silva (2005) as empresas precisam se ater à questão da igualdade de condições e da equiparação salarial se quiserem atrair e reter profissionais. Ele cita duas diretrizes que norteiam a atuação das empresas: o equilíbrio interno e o equilíbrio externo. A primeira diretriz se refere a “remunerar cada funcionário levando em consideração a comparação de seu cargo com os demais cargos da empresa”, levando em consideração as especificações técnicas e exigências de cada um. Já o equilíbrio externo, para Silva (2005, p. 4), condiz com a remuneração “compatível com o mercado de trabalho e o segmento de atuação da empresa para cargos similares em outras organizações”.

Para se determinar qual programa de remuneração é mais aderente com a realidade da empresa, Silva (2005) considera que é preciso conhecer bem a empresa — sua cultura, seus valores, mercado de atuação, processos existentes, entre outros fatores; e a área responsável por esse processo é Recursos Humanos. Para o autor, o crescente dinamismo organizacional exige profissionais cada vez mais produtivos e competentes, elevando a necessidade de treinamentos, o padrão de desempenho e, conseqüentemente, a remuneração dos mesmos.

Silva (2005) cita diversos aspectos ou óticas que devem ser levadas em consideração quando se for trabalhar a administração salarial ou a solução de

problemas salariais dentro da empresa. Por exemplo, aspectos psicológicos são associados com a motivação dos empregados; sociológicos são relativos ao status que o empregado tem perante a sociedade; em termos econômicos o salário é um custo para a empresa e uma renda para o trabalhador; sob a ótica organizacional está a capacidade da empresa em diferenciar seus funcionários de cargos mais altos; e a visão institucional está ligada às questões legais, como a legislação trabalhista.

Silva (2005) considera que a empresa deve, portando, entender o salário como uma forma de motivar o empregado e de promover “justiça”. Ele deve ser usado como um instrumento que compatibiliza os objetivos da empresa e dos empregados. O autor afirma que a administração salarial deve ser rígida “para manter um tratamento homogêneo” (p. 8), mas ao mesmo tempo flexível de forma a “permitir um tratamento individualizado” (p. 8).

Além disso, a equação da remuneração deve equilibrar os custos para a empresa com o rendimento para o empregado. A gestão da remuneração é estratégica e desafiadora, mas deve executada de forma a gerar os melhores resultados para a empresa e para os empregados, e isso inclui um sistema de remuneração justo, que não discrimine os indivíduos.

#### **4.4. Desigualdade Salarial de Gênero**

De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT):

A promoção da igualdade de oportunidades e a eliminação de todas as formas de discriminação são alguns dos elementos fundamentais da Declaração dos Direitos e Princípios Fundamentais do Trabalho e da Agenda do Trabalho Decente da OIT.

Uma condição para que o crescimento econômico dos países se traduza em menos pobreza e maior bem-estar e justiça social é melhorar a situação relativa das mulheres, negros e outros grupos discriminados da sociedade e aumentar sua possibilidade e acesso a empregos capazes de garantir uma vida digna para si mesmos e suas famílias.

A pobreza está diretamente relacionada aos níveis e padrões de emprego, assim como às desigualdades e à discriminação existentes na sociedade.

Além disso, as diferentes formas de discriminação estão fortemente associadas aos fenômenos de exclusão social que dão origem à pobreza e são responsáveis pelos diversos tipos de vulnerabilidade e pela criação de barreiras adicionais para que as pessoas e grupos discriminados superem a situação de pobreza.

Gênero e raça/cor são fatores muito importantes para determinar as diferentes possibilidades dos indivíduos de terem acesso a um emprego e nas suas condições de trabalho: remunerações, benefícios e possibilidades de proteção social. Desse modo, gênero e raça condicionam a forma

através da qual os indivíduos e as famílias vivenciam a situação de pobreza e conseguem ou não superá-la.

A erradicação da pobreza vem sendo considerada uma das maiores prioridades para a construção de sociedades mais justas, assim como vem aumentando o reconhecimento de que as causas e condições de pobreza são diferentes para homens e mulheres, negros e brancos. Por isso, estão sendo realizados esforços para que as necessidades das mulheres e negros sejam consideradas de forma explícita e efetiva nas estratégias de redução da pobreza e nas políticas de geração de emprego e renda (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, [2019?]).

Segundo Teixeira (2008) os primeiros debates acerca das desigualdades salariais entre homens e mulheres datam entre os séculos XVIII e XIX. Para a autora, esse foi “um período de transição e reestruturação da realidade social, ligado ao processo de industrialização” (TEIXEIRA, 2008).

Na sociedade estava ocorrendo uma separação da produção doméstica (para consumo da própria família) e da produção voltada para o mercado. Os pensadores clássicos, como Adam Smith, por exemplo, influenciados por essa realidade, focaram nesse contexto capitalista de “criação da riqueza por meio do trabalho assalariado e distribuição da renda entre as classes sociais” (TEIXEIRA, 2008, p. 32).

O foco do trabalho desses pensadores sempre foi o trabalho realizado para o mercado, que envolvia as questões referentes aos salários, produtividade, divisão do trabalho, etc., sem considerar a existência do trabalho dentro do ambiente doméstico familiar. Segundo a autora, surge a redefinição dos espaços públicos e privados e “inicia-se uma tradição que ignora a divisão do trabalho por sexo, ocultando o trabalho familiar doméstico e sua articulação com a reprodução do sistema capitalista” (TEIXEIRA, 2008, p. 32).

Com o surgimento da escola marginalista — posteriormente, neoclássica — o centro das atenções se deslocou da produção para o mercado, institucionalizando-se definitivamente a separação instaurada por Adam Smith entre espaço público e espaço privado, produção mercantil e produção doméstica, relegando-se, desta forma, o trabalho doméstico à marginalidade e à invisibilidade (TEIXEIRA, 2008, p. 36).

A discussão acerca da “igualdade salarial”, segundo Teixeira (2008), iniciou-se no final do século XIX e intensificou-se durante a Segunda Guerra Mundial. O debate acerca do tema traz a ideia seminal das teorias da segmentação do mercado de trabalho, pois ao tratar do conceito de “salário familiar”, que era pago aos

homens, discutia-se se os salários pagos às mulheres representavam sua contribuição à produção ou um nível de renda de subsistência suficiente.

Nesse contexto, poderia surgir o entendimento de que as mulheres eram menos produtivas, por ter menor escolaridade, por exemplo, ou ainda, a ideia que elas possuíam menores necessidades de subsistência por não terem obrigações familiares. Essas construções, segundo a autora, não possuíam bases materiais que as comprovasse. Está implícita, aqui, a ideia da mulher como uma força de trabalho secundária.

Há nitidamente uma separação e uma hierarquização entre as esferas do público e do privado, da produção e da reprodução. Percebe-se uma concepção de família nuclear na qual o homem é o principal ou único provedor, e a mulher, a responsável pela esfera privada. Ou seja, a inserção das mulheres é sempre vista de forma complementar e está condicionada a essa lógica mais geral (TEIXEIRA, 2008, p. 38).

Diferentes análises sobre como funcionam os mercados de trabalho foram propostas por inúmeros autores, que buscavam, principalmente, explicar essas desigualdades existentes. O conceito de segmentação do mercado de trabalho surge em meio a esses esforços. Mercados de trabalho segmentados são mercados de trabalho onde existem setores com características diversas com pouca ou nenhuma capacidade de passar de um segmento do mercado para outro.

A maneira mais difundida de segmentação do mercado de trabalho, entre diversos autores, é o mercado de trabalho dual, ou seja, sua divisão em dois setores, setor primário e setor secundário, que diferem nos salários, características do emprego e processos.

Ainda, dentro dessa divisão do mercado de trabalho em setores, cabe discutir discriminação no mercado de trabalho, pois, o setor secundário, considerado o de pior condição e com remunerações mais baixas é composto, majoritariamente, por subgrupos específicos, que são discriminados por suas características, tendo maior dificuldade de ingressar no setor primário e, compondo, assim, grande parte da população de mais baixa renda.

O setor primário geralmente se caracteriza por possuir maior *status*, ter trabalhadores com grau superior, empregos mais bem pagos e oferecem os melhores termos e condições, além de apresentar maior estabilidade. É um setor dominado pelos homens brancos.

O setor secundário é caracterizado por trabalhos que são, em sua maioria, de baixa qualificação e requerem relativamente pouco treinamento. Há poucas barreiras à mobilidade do trabalho dentro do setor secundário, pois os trabalhos são pouco atraentes, levando a altos níveis de rotatividade. Os salários são mais baixos e as condições de trabalho mais precárias. É um setor composto por uma maioria de mulheres e negros.

Partindo para a análise da teoria, Souza (1978) apresenta um resumo das principais visões a respeito da segmentação do mercado de trabalho de acordo com suas origens. Segundo a autora:

A dualidade ou segmentação do mercado de trabalho pode ser originada devido:

- a) à necessidade de uma forma operacional mais flexível no dinamismo do processo produtivo (Doeringer e Piore);
- b) ao dualismo tecnológico resultante da concentração capitalista (Vétorisz e Harrison);
- c) ao processo histórico de estratificação dos trabalhadores imposta pelos capitalistas, e/ou organizadores da produção, ao longo da evolução do sistema capitalista (Reich, Edwards e Gordon) (SOUZA, 1978, p. 62).

Reich, Gordon e Edwards (1973) argumentam que, muitas pesquisas têm encontrado para os trabalhadores americanos, divisões por características como sexo, raça, nível educacional, tipo de atividade e setor, entre outros fatores. Para os autores, “[...] esses grupos parecem operar em diferentes mercados de trabalho, com diferentes condições de trabalho, diferentes oportunidades de promoção, salários diferentes, e diferentes instituições do mercado”.

A segregação profissional por gênero refere-se à desigualdade na distribuição de homens e mulheres nas diferentes categorias profissionais. É um conceito usado para demonstrar que homens e mulheres têm empregos diferentes. Há justificativas práticas e filosóficas para as análises de segregação profissional. Na prática, esta segregação é um importante fator de desigualdade de gênero no mercado de trabalho. Sua existência é um sintoma de que as mulheres não têm acesso irrestrito às oportunidades do mercado de trabalho. (TEIXEIRA, 2008, p. 39).

Para Teixeira (2008), a segregação do mercado de trabalho implica diretamente nas diferenças salariais entre homens e mulheres, bem como nas oportunidades de crescer na carreira. O entendimento das causas e consequências dessa segregação é fundamental para a formulação de políticas para o mercado de trabalho.

Teixeira (2008) discute duas teorias que justificam a existência da segregação profissional. A primeira delas, a teoria do capital humano, a segregação é “resultado

de decisões racionais das mulheres de investir em quantidades e qualidades diferentes de educação e treinamento” (TEIXEIRA, 2008). Ou seja, as mulheres, ao considerar que sua participação no mercado de trabalho não é contínua e que as habilidades adquiridas serão perdidas, tomam decisões diferentes de investimento em sua capacitação.

A segunda teoria refere-se à discriminação; ela considera que os empregadores possuem resistência em contratar mulheres para ocupar algumas posições, fazendo com que as mulheres se concentrem em profissões onde essa discriminação é menor ou não existe (TEIXEIRA, 2008).

Teixeira (2008) afirma que as novas percepções do processo de segregação profissional são mais amplas, ao considerar que a segregação não é simplesmente o resultado das escolhas racionais e livres como manifestado na teoria neoclássica.

O processo de segregação profissional se dá por influência de estereótipos e da discriminação estatística dos empregadores: “uma vez situados em um específico segmento do mercado de trabalho, os trabalhadores passam a adquirir as características de seus postos, reforçando, desta forma, os padrões de segregação profissional” (TEIXEIRA, 2008, p. 41). Neste sentido,

As teorias de mercado de trabalho também explicam a segregação profissional como resultado de um contexto social mais amplo, dentro do qual operam os mercados de trabalho. Estes são vistos como instituições culturais tanto quanto econômicas e, como tais, as regras que governam sua operação — e os postos que homens e mulheres ocupam — refletem as normas e papéis desempenhados na sociedade como um todo (TEIXEIRA, 2008, p. 41).

Madalozzo, Martins e Shiratori (2010) afirmam que não é possível considerar que existe igualdade na condição de trabalho para homens e mulheres, pois “enquanto as mulheres cumprem uma jornada dupla e/ou intensiva de trabalho doméstico, os homens podem concentrar sua atenção e dedicação de esforço primordialmente para o mercado de trabalho”.

De acordo com Sanchez *et al.* (2018), a rotina das mulheres brasileiras vai além do trabalho dentro e fora de casa, sendo incorporadas, também outras atividades como estudo ou, ainda, outros afazeres, muitos deles impostos pela sociedade. Mas essa sobrecarga não é o principal problema das múltiplas jornadas que a mulher enfrenta; o mercado de trabalho, muitas vezes cria uma rejeição à contratação das mulheres por pressupor que ela se dividirá entre as obrigações do

trabalho e responsabilidades familiares — a mulher que é mãe perde oportunidades de emprego ou de promoção pois seus empregadores veem a existência da jornada dupla como algo negativo.

Sanches e Gebrim (2003) citam três indicadores por meio dos quais a situação das mulheres no mercado de trabalho é revelada. O primeiro deles, inserção, trata da maior dificuldade por parte das mulheres de se inserirem no mercado de trabalho, o que pode ser verificado por meio das taxas de desemprego feminino sistematicamente superiores às masculinas. O segundo indicador, qualidade dos postos ocupados, mostra que, por terem dificuldade em se inserir no mercado de trabalho, acabam se encontrando em situação de maior vulnerabilidade, sem carteira assinada, por exemplo. Por fim, terceiro indicador trata do nível de remuneração feminino que é inferior ao dos homens.

De acordo com o Centro de Estudos Sindicais e de Economia do Trabalho (2017, p. 20), as mulheres ainda são as que assumem maior carga de trabalho doméstico, mesmo tendo adquirido maior nível de escolaridade e tendo infiltrado áreas que eram predominantemente masculinas, “nas quais, mesmo dispendo da mesma qualificação ou de qualificação até superior à dos homens, são pior remuneradas”.

Para o Centro de Estudos Sindicais e de Economia do Trabalho (2017, p. 21), as mulheres ainda têm dificuldade em chegar aos cargos mais altos, pois suas escolhas profissionais e possibilidades de promoção são delimitadas por “valores culturais mantidos pelo patriarcado”.

Além do mais, os “[...] obstáculos à ascensão pessoal se encontram tanto na esfera pública, em especial na profissional, quanto na privada, nas relações intrafamiliares” (CENTRO DE ESTUDOS SINDICAIS E DE ECONOMIA DO TRABALHO, 2017, p. 22).

As desvantagens das mulheres na atividade econômica aparecem na condição de atividade (menor participação e maior desemprego) e na segregação ocupacional que se manifesta na elevada participação nas piores situações da informalidade (trabalho não remunerado e emprego doméstico sem carteira de trabalho), nos empregos formais pior remunerados, nos rendimentos médios inferiores aos dos homens, qualquer que seja o nível de instrução, sendo esta diferença mais acentuada no nível superior de escolaridade (CENTRO DE ESTUDOS SINDICAIS E DE ECONOMIA DO TRABALHO, 2017, p. 37).

A segregação ocupacional por sexo também se expressa na concentração de mulheres em um conjunto reduzido de ocupações (definidas como tipicamente femininas) (CENTRO DE ESTUDOS SINDICAIS E DE ECONOMIA DO TRABALHO, 2017).

Por fim, Stein, Sulzbach e Bartels (2015) mostraram que, em 2013, os homens ganharam, em média, 20,8% a mais do que as mulheres no Brasil, de acordo com os dados da PNAD. Parcela importante desse diferencial pode ser explicada pelas características distintas entre os gêneros, mas a simples diferença das médias de salário entre homens e mulheres não pode ser atribuída apenas a um efeito de gênero no mercado de trabalho.

Ambos os sexos apresentam distintas características relevantes para a determinação do salário. Algumas dessas diferenças que os autores destacam são que as mulheres são mais escolarizadas do que os homens: possuem, em média, 10,7 anos de estudo (contra 9,17 dos homens) (STEIN; SULZBACH; BARTELS, 2015).

Outra diferença importante é a média de horas dedicadas a afazeres domésticos: as mulheres dedicam em torno de três vezes mais horas para essas atividades do que os homens (STEIN; SULZBACH; BARTELS, 2015).

As escolhas ocupacionais das mulheres são diferentes das dos homens e a probabilidade de interromper a carreira profissional é muito maior para o gênero feminino. (35,1% de chance de interromper a carreira profissional contra 14,7% dos homens) (STEIN; SULZBACH; BARTELS, 2015).

Estimativas mostram que, dos 20,8% de diferencial de renda entre homens e mulheres, dois terços (13,8 pontos percentuais) podem ser explicados por essas e outras características. Assim, apenas 7,0 pontos percentuais não se justificariam pelos elementos considerados. Ou seja, se os homens e mulheres tivessem exatamente as mesmas características em todos os perfis considerados na análise, ainda assim as mulheres ganhariam 7,0% a menos do que homens por alguma razão que não se pode observar ou alguma característica que não foi contemplada no estudo (STEIN; SULZBACH; BARTELS, 2015).

#### 4.5. A Gestão da Diversidade

Segundo Alves e Galeão-Silva (2004) dois pontos são os principais para se tratar da importância da gestão da diversidade, primeiramente, esse tipo de programa é mais justo que políticas de ação afirmativa, pois tem base na meritocracia e não no favorecimento.

Outro fator é a criação de vantagem competitiva para as empresas que fizerem uma boa gestão da diversidade, principalmente porque o ambiente multicultural é enriquecedor e elevaria o desempenho da empresa.

Ainda de acordo com Alves e Galeão-Silva (2004, p. 21):

No Brasil, vários grupos são historicamente marginalizados e seus membros excluídos do exercício da cidadania. As poucas políticas públicas de ação afirmativa têm eficácia duvidosa, como mostra a história recente. Nesse contexto, seriam bem-vindas, portanto, práticas empresariais inovadoras, como a gestão da diversidade por empresas — brasileiras ou não — que atuam no contexto brasileiro.

Andrade *et al.* (2002) consideram que contradições e assimetrias surgem com o aumento da diversidade nas empresas, que se tornam o cenário de conflitos que precisam ser mediados por práticas de gestão que levem em consideração, principalmente o diálogo e a compreensão. As relações de gênero estão inseridas nesse contexto e, discussões acadêmicas sobre o tema ganham espaço.

Para Alves e Galeão Silva (2004), o governo brasileiro tem se mostrado disposto e interessado em combater a discriminação no mercado de trabalho, tendo sido criado um Programa de Cooperação Técnica da OIT com o Ministério do Trabalho, no qual “a questão da discriminação foi centrada em categorias, construindo ações que se voltavam primeiramente para gênero e raça, nas quais são encontrados os grupos mais discriminados” (p. 24).

No contexto brasileiro, é visível o atraso das empresas a respeito do tema de gestão de diversidade.

Para Lima e Lucas (2012) esse tema, no Brasil, normalmente não aparece vinculado à Área de Recursos Humanos, muitas vezes nem aparecendo dentro da empresa.

Alves e Galeão-Silva (2002) consideram que a gestão da diversidade no Brasil é tratada sob duas óticas: da ideologia tecnocrática e da ideologia da democracia brasileira. Isso torna a gestão específica no nosso país e a dificulta, pois

aqui é preciso primeiro justificar a existência da discriminação (por meio de uma climatização, devido à dificuldade histórica de identificar alguns grupos discriminados) para depois construir um discurso de igualdade de acesso ao trabalho e propor ações que minimizem essas diferenças. Neste sentido,

No *Gender Gap Index*, do Fórum Econômico Mundial — uma das medidas utilizadas para se inferirem as diferenças entre gêneros nos diferentes países —, o Brasil ocupa a 74ª posição em um ranking de 128 países, com a nota 0,66. Nesse ranking, a nota zero representa a completa igualdade entre gêneros e a nota 1, representa a completa desigualdade.

Dessa forma, pode-se afirmar que o Brasil se encontra na parcela de países que trata de forma bastante diferenciada homens e mulheres. O resultado dos índices de educação e saúde — relacionados a matrículas em escolas e expectativa de vida — é bastante favorável, representando a quase igualdade entre homens e mulheres.

Com relação aos índices econômicos — participação no mercado de trabalho, diferenças salariais etc. — o resultado não é tão positivo. De uma escala entre zero (total desigualdade entre os gêneros) e 1 (igualdade total), o Brasil tem a nota 0,645, o que significa uma grande disparidade de poder econômico entre homens e mulheres.

Pior do que isso é o resultado de *empowerment* político das mulheres. O Brasil é o 96º colocado entre os 128 países avaliados, com um índice que beira à total desigualdade: 0,062.

A análise da evolução das disparidades salariais e de condições de trabalho entre homens e mulheres permite avaliar se a conclusão do estudo de Luigi Guiso também é pertinente para o Brasil. Será que o papel das tradições culturais se sobrepõe às evidências econômicas de eficiência na maior igualdade entre os gêneros? (MADALOZZO, 2008, p. 36)

Os autores Rissardi e Schaffrath (2014) consideram que, diversas organizações mundiais, como a ONU e a OIT, perceberam a importância de se erradicar a desigualdade entre homens e mulheres no mercado de trabalho. Por isso, elas encamparam ações na busca de equilíbrio que iniciaram com o movimento feminista em 1970 e continuam a perdurar. Segundo os autores,

O Brasil contribui para enfrentar esse conflito no mercado de trabalho, tendo como importantes agentes desse combate a Secretaria de Políticas para Mulheres, o Plano Nacional de Políticas para Mulheres (2013-2015) e o Programa Pró-equidade de Gênero e Raça, criado em 2005, ano em que aconteceu a primeira edição, e se encontra, na atualidade (2014), na quinta edição, tendo adesão de empresas públicas e privadas (RISSARDI; SCHAFFRATH, 2014, p. 193).

O Programa Pró-equidade de Gênero e Raça apresenta o intuito de disseminar novas concepções na gestão de pessoas e na cultura organizacional das empresas, buscando a igualdade de gênero no trabalho (RISSARDI; SCHAFFRATH, 2014).

De acordo com Alves e Galeão-Silva (2004), a gestão da diversidade pode ser considerada como a forma de administrar as pessoas, individualmente ou em

grupos, de modo a garantir que suas diferenças sejam utilizadas como recursos que melhorem o desempenho da organização.

A gestão da diversidade pode ser considerada, portanto, como a capacidade de colocar a diferença em prol da eficiência. Não é, entretanto, uma tarefa simples de se executar, demandando envolvimento de todos os funcionários da instituição e que se criem condições para que se tenha respeito, inovação e criatividade. Deve partir das lideranças e ser compartilhado com empregados de todos os níveis.

Ter uma empresa coesa e unida, que saiba seguir os direcionamentos é o principal obstáculo a ser enfrentado.

A Área de Recursos Humanos possui um papel fundamental nesse processo: através de treinamentos, boa comunicação, envolvimento dos líderes, etc., é preciso agir de forma estratégica para conduzir uma boa gestão da diversidade.

Lima e Lucas (2012) consideram que ocorre o encontro entre gestão de Recursos Humanos e gestão da diversidade quando se tem “preocupação com a contribuição da função de gerir as pessoas que são naturalmente diferentes, dentro de uma determinada estratégia de negócio, e almejando o desenvolvimento do bem-estar de cada indivíduo”.

Para Oliveira e Rodriguez (2004, p. 3836), “[...] o conceito de gestão da diversidade nasceu nos Estados Unidos, quando o *Affirmative Action* foi promulgado, no final da década de 1960, como resposta à discriminação racial observada nas empresas e instituições de ensino”.

Segundo Oliveira e Rodriguez (2004) foi um regulamento federal que obrigava as empresas que tinham contratos com o governo ou que dele recebiam recursos e benefícios, a avaliar a diversidade entre seus funcionários e procurassem equilibrar melhor a diversidade destes. “Esses grupos incluíam mulheres, hispânicos, asiáticos e índios, sendo que os deficientes físicos foram incluídos em 1991”. (p. 3836)

Na década de 1980 a diversidade possuía um pano de fundo de cunho legalista, porém a partir dos anos 1990 a diversidade começou a ser considerada parte da estratégia dos negócios, a ser divulgada como um valor importante para toda a empresa. Ganhou tamanha importância que, atualmente, consta como um dos fatores a serem levados em consideração por diversos prêmios de qualidade, dos quais destaca-se o Prêmio da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (2003), e o Prêmio *The Malcolm Baldrige National Quality Award Program* (2003). Além desses, também consta, como um dos indicadores de responsabilidade social do “Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial 2003” (OLIVEIRA; RODRIGUEZ, 2004, p. 3836).

A Área de Recursos Humanos deve atuar estrategicamente como forma de gerir a diversidade de forma eficaz, sendo muitas vezes necessária promover uma mudança na cultura organizacional.

Segundo Alves e Galeão-Silva (2004), as mudanças necessárias vão além de procedimentos administrativos.

Lima e Lucas (2012) consideram que as ações de implementação de práticas de gestão da diversidade, empreendidas pela Área de Recursos Humanos, deve ser fundamentada nos elementos que constituem a cultura organizacional, sendo enfatizadas pela missão e visão do negócio.

## 5. METODOLOGIA

São apresentados e descritos, nesse capítulo, os critérios metodológicos utilizados para conduzir a pesquisa objeto deste estudo.

### 5.1 Caracterização da pesquisa

Este estudo se baseou em uma abordagem quantitativa, baseando-se em uma base de dados secundários (GIL, 2019).

Para a realização deste estudo, foram utilizados os dados disponibilizados pela Relação Anual de Informações Sociais – RAIS (BRASIL, 2019). Os dados utilizados estão em formato de microdados, que são bancos de dados onde cada linha (caso) representa a unidades de coleta mais desagregada, neste caso, cada linha seria um empregado.

A Relação Anual de Informações Sociais – RAIS tem por objetivo suprir as necessidades de controle da atividade trabalhista no Brasil, além do provimento de dados para a elaboração de estatísticas do trabalho.

As informações da RAIS são fornecidas pelo atual Ministério da Economia/Secretaria Especial de Previdência e Trabalho e, portanto, correspondem apenas ao segmento do mercado de trabalho formal (BRASIL, 2019).

Os dados da RAIS utilizados foram aqueles que descrevem os vínculos empregatícios, para os anos de 2010, 2012, 2014 e 2016, relativos ao Estado de Minas Gerais. Os dados de emprego não se alteram tanto de um ano para o outro, por isso optou-se por uma análise que salta de dois em dois anos. Além disso, o objetivo era analisar essa evolução das diferenças salariais na atualidade, dessa forma, o ano de 2010 foi escolhido como ponto de partida.

É possível acessar os microdados da RAIS de diversos anos no endereço <<ftp://ftp.mtps.gov.br/pdet/microdados/RAIS/>>. Eles são disponibilizados em formato de texto (.txt). Nesse link é possível encontrar, além dos microdados relativos aos empregados, outro arquivo que contém as informações dos estabelecimentos e os arquivos de layout de ambas as bases. No entanto, a base disponibilizada neste link omite as informações de “cadastro”, como o nome e CNPJ do estabelecimento.

## 5.2 O tratamento dos dados

Um estudo conduzido pela Korn Ferry (2016) chamado “Gender Pay Analysis” traduzido como “Análise Salarial por Gênero”, buscou identificar, para um grupo de países, qual a diferença salarial para homens e mulheres em situação de “igual para igual” (trabalhando no mesmo nível de trabalho, na mesma empresa e na mesma função). Esse estudo inspirou o atual trabalho, no entanto, buscou-se trabalhar dados mais específicos, considerando mais características dos trabalhadores e a um nível geográfico mais desagregado (no caso, para Minas Gerais).

Para o tratamento dos dados, foram filtrados apenas os dados da RAIS Positiva; a RAIS é considerada positiva quando o estabelecimento/empresa possui vínculos ativos em 31 de dezembro do ano base.

Buscou-se identificar a diferença salarial puramente explicada pela diferença de gênero. Foi preciso, para isso, comparar os dados em relação a uma série de características em comum, seja, para homens e mulheres considerados “iguais” perante uma série de características descritas abaixo, qual é a diferença salarial existente entre eles.

Buscou-se, portanto, identificar os dados sobre trabalhadores que estavam vinculados na mesma empresa. Foram consideradas, também, as informações relativas às características dos trabalhadores como: faixas etárias (10 a 14 anos, 15 a 17 anos, 18 a 24 anos, 25 a 29 anos, 30 a 39 anos, 40 a 49 anos, 50 a 64 anos e 65 anos ou mais), tipo de vínculo de trabalho, tipo de salário (mensal, quinzenal, semanal, diário, horário, por tarefa e outros), escolaridade (analfabeto, até o 5ª ano incompleto do ensino fundamental, 5ª ano completo do ensino fundamental, do 6ª ao 9ª ano incompleto do ensino fundamental, ensino fundamental completo, ensino médio incompleto, ensino médio completo, educação superior incompleta, educação superior completa, mestrado completo e doutorado completo), raça / cor (indígena, branca, preta, amarela e parda), nacionalidade (brasileiro ou estrangeiro), ocupação, conforme o CBO<sup>13</sup>, tempo de emprego (faixas de 2 em 2 anos), e quantidade de

---

<sup>13</sup> O CBO é a Classificação Brasileira de Ocupações, criada pelo Ministério do Trabalho e Emprego. É uma descrição formal e detalhada de todos os cargos e profissões existentes no país, apresentando uma descrição das tarefas principais exercidas pelo cargo ou profissão, a formação requerida, os instrumentos e equipamentos de trabalho, assim como os riscos e condições que usualmente envolvem tais cargos e profissões. Além do mais, a CBO fornece uma codificação numérica dos cargos e profissões, auxiliando as empresas a utilizarem um padrão sistematizado para descrever e ordenar os cargos e profissões (Disponível em: <http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/home.jsf>).

horas contratadas de trabalho (até 12 horas, 13 a 15 horas, 16 a 20 horas, 21 a 30 horas, 31 a 40 horas e 41 a 44 horas). Ou seja, buscou-se trabalhar com empregados em iguais condições, que se diferenciavam pelo sexo.

Para a identificação do estabelecimento/empresa, utilizaram-se os dados relativos ao seu município de localização e o seu CNPJ.

O método de análise principal utilizado foi a análise estatística quantitativa, descrevendo e resumindo os dados e realizando o cálculo das médias da diferença salarial encontrada entre duplas de indivíduos com as mesmas características, ou seja, para os indivíduos em iguais condições, que se diferenciavam pelo sexo, qual a diferença salarial média existente entre eles.

A variável que será descrita como “salário médio”, corresponde à média dos valores da remuneração do trabalhador recebida no ano (valor nominal em reais).

É importante considerar que, para todas as variáveis de caracterização descritas anteriormente e para o valor da remuneração média, foram excluídos da base os indivíduos que não apresentavam informação ou cuja informação não estava definida ou não estava identificada. Por exemplo, se algum indivíduo não possuía a informação de escolaridade, ele foi excluído da base e não teve seu salário médio considerado.

Para o tempo de emprego, agrupou-se os dados de 2 em 2 anos, pois, de acordo com a legislação trabalhista, mostrada na seção sobre remuneração (Item 4.3), o salário pode variar para trabalhadores na mesma empresa e função, se a diferença de tempo de emprego entre eles for de, pelo menos, 2 anos.

Os dados coletados foram organizados, utilizando os *softwares IBM SPSS Statistics* e *Microsoft Excel*. Em seguida, foram realizados os cálculos e comparações quantitativas, buscando-se evidenciar as diferenças salariais entre homens e mulheres formalmente empregados nos anos selecionados. Foram utilizados cálculos de médias simples, ou seja, não foi considerado o quantitativo total de empregados para cada valor de diferença salarial. Por exemplo, se em um determinado conjunto de características, surgissem três empregados do sexo masculino, eles foram tratados como um indivíduo (com um valor de salário médio). Esta forma de cálculo foi escolhida por ser mais simples, e por acreditar que os valores de média ponderada dariam resultados muito próximos, não justificando sua utilização (KORN FERRY, 2019).

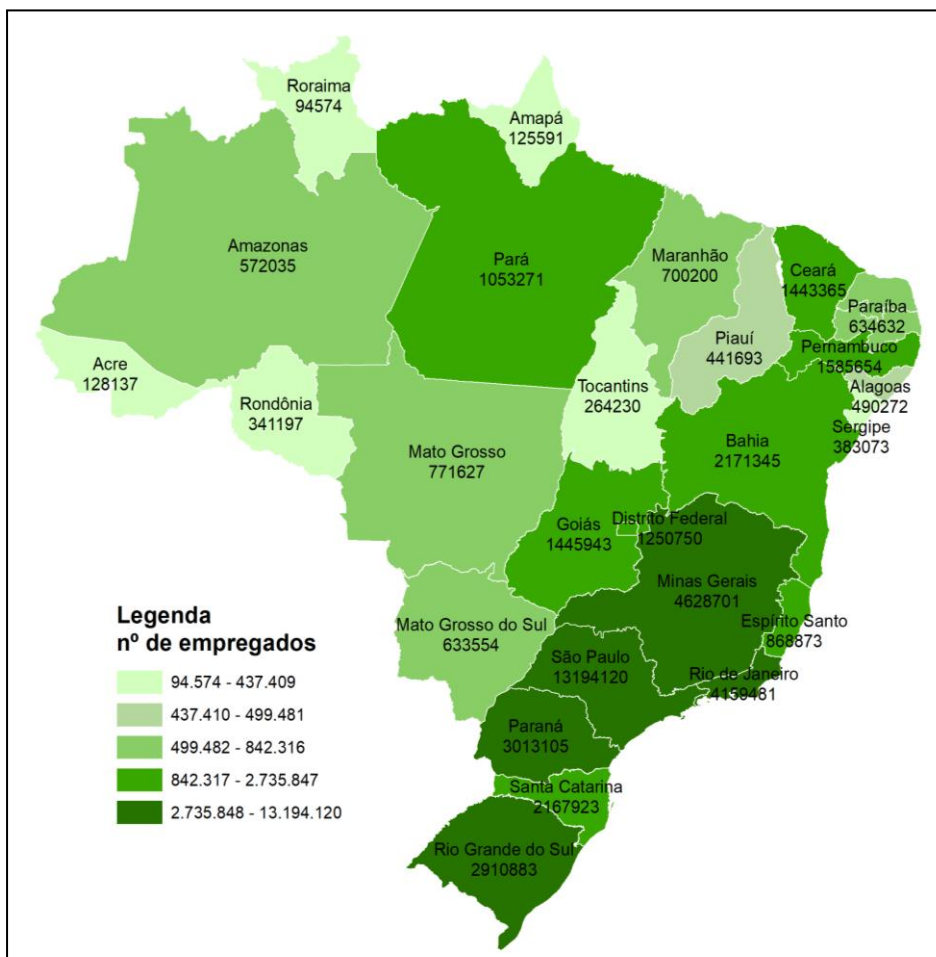
## 6. RESULTADOS

### 6.1. Emprego e Renda

No Brasil, em 2016, havia 46.060.198 empregados, de acordo com informações da RAIS (BRASIL, 2019).

O estado de São Paulo é o que apresenta a maior força de trabalho em exercício: eram 13.194.120 trabalhadores em 2016, devido à grande população do estado (BRASIL, 2019). Já o Estado de Minas Gerais, ficou em segundo lugar em número de empregados em 2016, com 4.628.701 (BRASIL, 2019).

De maneira geral, estados do Sudeste e Sul apresentam maiores contingentes de empregados, enquanto o Norte é o de menor número de trabalhadores.



**Figura 1.** Mapa do número de empregados formais em 2016 nos estados brasileiros

Fonte: Elaborado pela autora (2019), com dados do Brasil (2019).

Analisando a divisão de trabalhadores por sexo, dos 40.060.198 empregados no Brasil em 2016, 44% eram mulheres e 56% eram homens, conforme observado na Tabela 1. De maneira geral, em todos os estados brasileiros o número de empregados homens é maior que o de mulheres. Isso reflete a luta e dificuldades que as mulheres enfrentaram e ainda enfrentam para se posicionarem e progredirem no mercado de trabalho, como foi visto nas seções 4.1 e 4.2 do referencial teórico.

A menor desigualdade se dá em Roraima, onde 49% dos empregados são mulheres e a maior diferença ocorre no Distrito Federal, onde 62% dos empregados são homens (o que pode ser devido à menor presença feminina na política).

**Tabela 1 - Divisão dos empregados formais nos estados brasileiros por sexo, em 2016**

UF	Feminino	Masculino
Acre	47%	53%
Alagoas	40%	60%
Amapá	47%	53%
Amazonas	44%	56%
Bahia	44%	56%
Ceará	45%	55%
Distrito Federal	38%	62%
Espírito Santo	44%	56%
Goiás	44%	56%
Maranhão	46%	54%
Mato Grosso	40%	60%
Mato Grosso do Sul	41%	59%
<b>Minas Gerais</b>	<b>44%</b>	<b>56%</b>
Pará	41%	59%
Paraíba	44%	56%
Paraná	45%	55%
Pernambuco	43%	57%
Piauí	46%	54%
Rio de Janeiro	43%	57%
Rio Grande do Norte	43%	57%
Rio Grande do Sul	46%	54%
Rondônia	45%	55%
Roraima	49%	51%
Santa Catarina	46%	54%
São Paulo	45%	55%
Sergipe	43%	57%
Tocantins	45%	55%
<b>Brasil</b>	<b>44%</b>	<b>56%</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2019), com dados do Brasil (2019).

Analisando-se o salário médio desses empregados – Tabela 2 – verifica-se que o salário médio das mulheres foi menor que o dos homens em todos os estados brasileiros. Reforçando a ideia principal que vem sendo discutida ao longo deste trabalho, e tratada mais profundamente no tópico 4.4 do referencial teórico, de que existe uma diferença salarial entre homens e mulheres, seja ela por fatores históricos, culturais ou por deficiências na legislação.

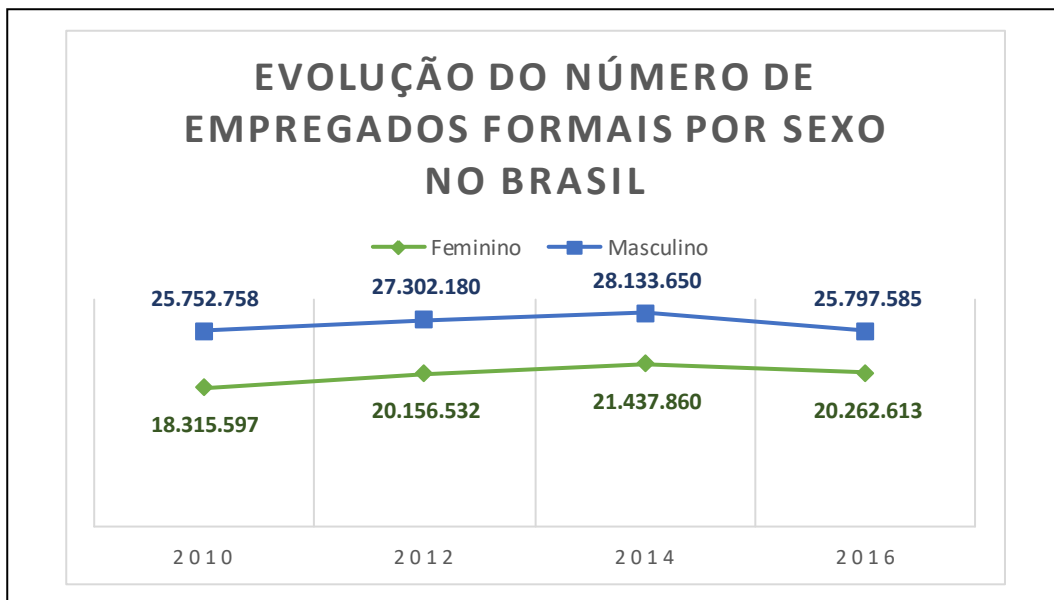
A menor diferença foi no Pará e a maior desigualdade se deu no Rio de Janeiro. Em Minas Gerais, a diferença foi de R\$ 435,26, em 2016.

**Tabela 2 – Salário médio nos estados brasileiros por sexo, em 2016**

UF	Feminino	Masculino
Acre	R\$ 2.448,71	R\$ 2.624,21
Alagoas	R\$ 1.939,21	R\$ 1.979,70
Amapá	R\$ 2.642,66	R\$ 2.820,03
Amazonas	R\$ 2.288,77	R\$ 2.727,72
Bahia	R\$ 2.184,46	R\$ 2.313,02
Ceará	R\$ 1.923,70	R\$ 2.082,52
Distrito Federal	R\$ 4.680,46	R\$ 4.754,99
Espírito Santo	R\$ 2.060,08	R\$ 2.532,27
Goiás	R\$ 2.172,90	R\$ 2.444,12
Maranhão	R\$ 2.070,09	R\$ 2.219,58
Mato Grosso	R\$ 2.348,47	R\$ 2.627,51
Mato Grosso do Sul	R\$ 2.273,34	R\$ 2.580,13
<b>Minas Gerais</b>	<b>R\$ 2.004,73</b>	<b>R\$ 2.439,99</b>
Pará	R\$ 2.427,15	R\$ 2.457,36
Paraíba	R\$ 1.922,21	R\$ 2.013,00
Paraná	R\$ 2.271,09	R\$ 2.708,58
Pernambuco	R\$ 2.086,12	R\$ 2.182,99
Piauí	R\$ 2.066,05	R\$ 2.256,01
Rio de Janeiro	R\$ 2.690,38	R\$ 3.325,30
Rio Grande do Norte	R\$ 2.096,02	R\$ 2.317,51
Rio Grande do Sul	R\$ 2.313,71	R\$ 2.759,67
Rondônia	R\$ 2.103,04	R\$ 2.526,09
Roraima	R\$ 2.741,05	R\$ 2.944,25
Santa Catarina	R\$ 2.150,59	R\$ 2.683,20
São Paulo	R\$ 2.586,30	R\$ 3.211,66
Sergipe	R\$ 2.210,28	R\$ 2.396,83
Tocantins	R\$ 2.454,60	R\$ 2.595,66
<b>Brasil</b>	<b>R\$ 2.389,21</b>	<b>R\$ 2.828,62</b>

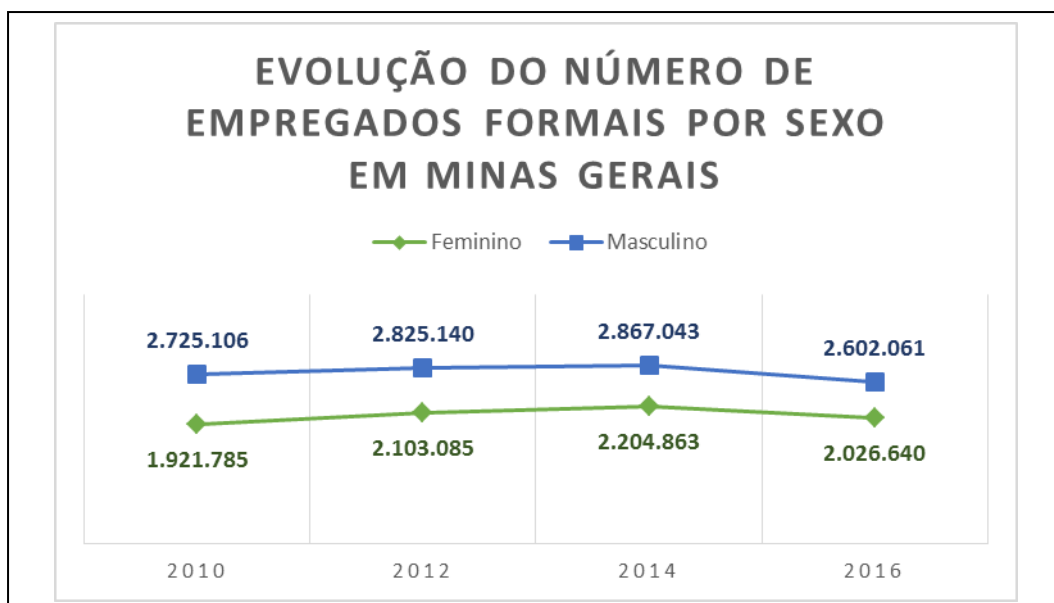
Fonte: Elaborado pela autora (2019), com dados do Brasil (2019).

Partindo para uma visão de evolução temporal, com informações de quatro períodos no tempo (2010, 2012, 2014 e 2016), o número de empregados aumentou entre 2010 e 2014, diminuindo em 2016. Esse comportamento foi verificado tanto para o Brasil, quanto para o Estado de Minas Gerais (BRASIL, 2019).



**Gráfico 10.** Evolução do número de empregados formais por sexo no Brasil

Fonte: Elaborado pela autora (2019), com dados do Brasil (2019).

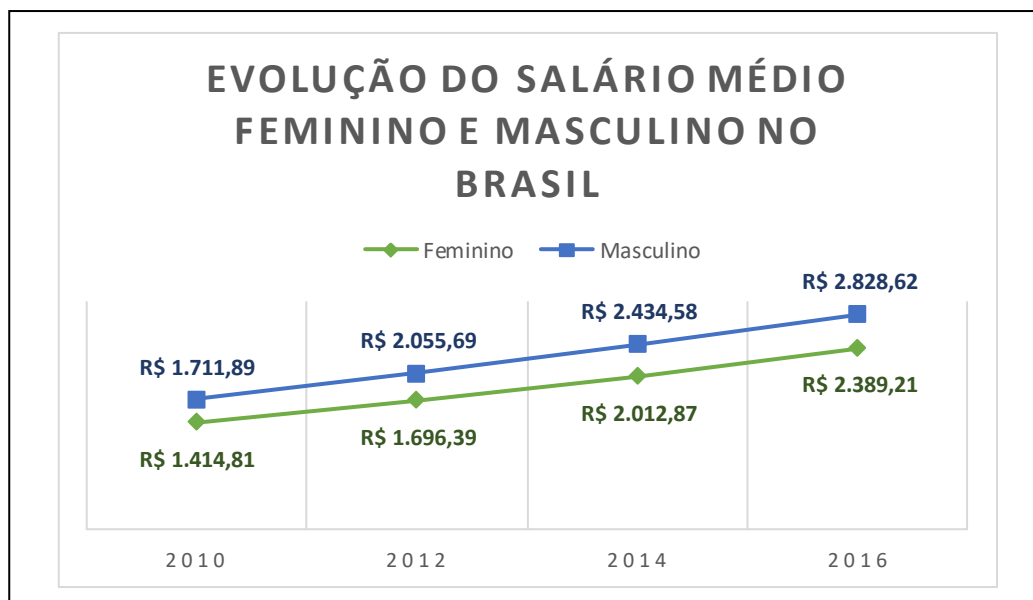


**Gráfico 11.** Evolução do número de empregados formais por sexo no Estado de Minas Gerais

Fonte: Elaborado pela autora (2019), com dados do Brasil (2019).

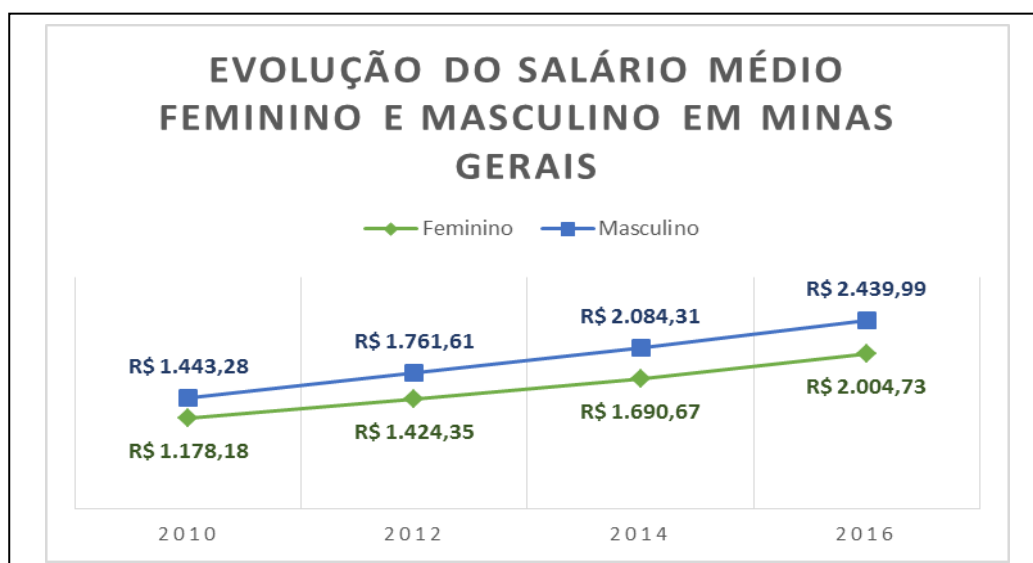
Com relação aos salários, o salário médio das mulheres foi menor que o dos homens no Brasil e, também em Minas Gerais, para os quatro períodos analisados.

Cabe notar que, em ambos os casos analisados, a diferença salarial aumentou com o passar dos anos.



**Gráfico 12.** Evolução do salário médio por sexo no Brasil

Fonte: Elaborado pela autora (2019), com dados do Brasil (2019).

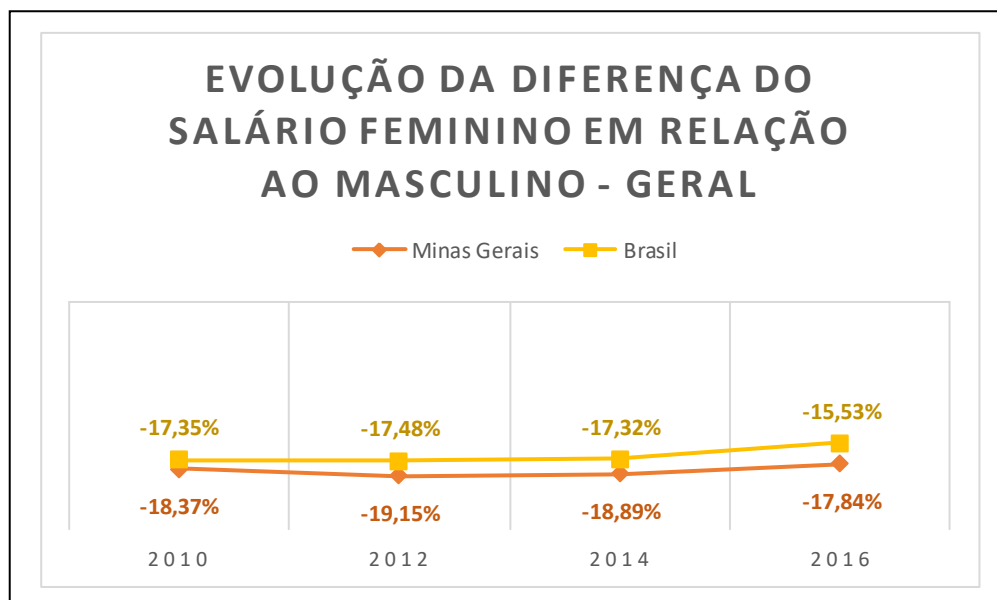


**Gráfico 13.** Evolução do salário médio por sexo no Estado de Minas Gerais

Fonte: Elaborado pela autora (2019), com dados do Brasil (2019).

## 6.2. Desigualdade Salarial

O objetivo principal deste estudo é a análise das diferenças salariais existentes entre homens e mulheres. Começando análise por uma diferença mais genérica, que considera o salário médio global, mostrado nos gráficos e tabelas da seção anterior, a situação do Brasil e de Minas Gerais foi a seguinte:



**Gráfico 14.** Evolução da diferença geral do salário feminino em relação ao masculino em Minas Gerais e no Brasil

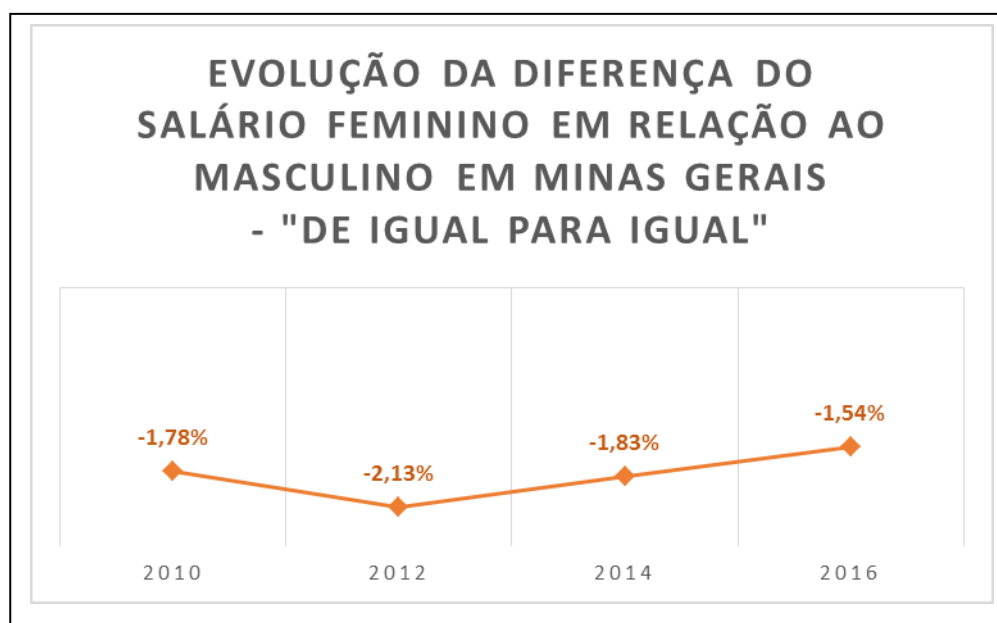
Fonte: Elaborado pela autora (2019), com dados do Brasil (2019).

Para o Brasil, a Korn Ferry (2016) encontrou uma diferença salarial de -1,6% do salário feminino em relação ao masculino para as pessoas em situação de “igual para igual” (pessoa trabalhando no mesmo nível de trabalho, na mesma empresa e na mesma função), ou seja, o salário das mulheres correspondeu a 98,4% do salário recebido pelos homens.

Para os dados de Minas Gerais e com a caracterização “de igual para igual”, descrita no capítulo “Bases de Dados e Metodologia”, é possível verificar que: deixando-se o máximo possível em uma situação de igualdade de características individuais e de posição mercado de trabalho e deixando apenas como variável de diferenciação o gênero, percebemos que as diferenças salariais ainda existem, mas são bem mais sutis que as verificadas quando analisamos o salário dos empregados de forma geral.

Em 2016, foi encontrado que o salário feminino correspondia, aproximadamente a 98,46% do salário dos homens em Minas Gerais, ou seja, a diferença do salário feminino em relação ao masculino para indivíduos em “iguais condições”, foi de -1,54%.

Analisando a evolução dos dados ao longo do tempo, percebe-se que a diferença salarial entre homens e mulheres está diminuindo, mas de uma forma bem sutil, sendo que em 2012 houve uma piora no índice em relação ao período anterior (o mesmo comportamento foi verificado para Minas e para o Brasil quando analisamos a diferença salarial geral).



**Gráfico 15.** Evolução da diferença “de igual para igual” do salário feminino em relação ao masculino em Minas Gerais

Fonte: Elaborado pela autora (2019), com dados do Brasil (2019).

É importante salientar que o número de empregados considerado para o cálculo da diferença salarial não foi o mesmo mostrado na seção anterior, pois, conforme descrito no capítulo “Metodologia” foram eliminados da base os indivíduos que não possuíam informações, ou possuíam informações nulas, para qualquer uma das variáveis utilizadas (variáveis de caracterização individual e da condição de trabalho).

Portanto, o número de empregados considerados no cálculo de cada ano está descrito em tabela a seguir.

**Tabela 3 – Número de empregados existentes na base utilizada para cálculo da diferença salarial “de igual para igual” em Minas Gerais**

Empregados por Sexo – Minas Gerais		
Ano	Feminino	Masculino
2016	199.387	196.598
2014	242.958	245.526
2012	251.946	239.126
2010	226.146	242.238

Fonte: Elaborado pela autora (2019), com dados do Brasil (2019).

Ainda, conforme também mencionado na metodologia, a desigualdade salarial foi calculada a partir de uma média simples, não levando em consideração o número de empregados em si, mas apenas a quantidade de indivíduos comparáveis, ou seja, se um indivíduo possui todas as características exatamente iguais a outro, sua informação entrou no cálculo apenas uma vez.

A informação de número de empregados abaixo é, portanto, apenas para dar noção do tamanho da amostra utilizada.

Segue abaixo o número de diferenças salariais calculadas ano a ano, ou seja, a quantidade de números que entraram na média final. Como já mencionado na metodologia, cada diferença foi calculada entre dois indivíduos com mesmas características e sexo diferente.

**Tabela 4 – Número de diferenças salariais calculadas para indivíduos “iguais” em Minas Gerais**

Empregados por Sexo – Minas Gerais	
Ano	Quantidade
2016	76.783
2014	89.894
2012	89.162
2010	78.733

Fonte: Elaborado pela autora (2019), com dados do Brasil (2019).

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo tinha como objetivo identificar e descrever as diferenças no trabalho e na carreira, entre homens e mulheres, considerando a diferença salarial existente entre os dois gêneros, no Estado de Minas Gerais, a partir dos dados publicados na Relação Anual de Informações Sociais – RAIS, disponibilizada pelo Ministério da Economia, por meio da Secretaria Especial de Previdência e Trabalho, relativa aos anos de 2010, 2012, 2014 e 2016. Para atingir esse objetivo, foi adotada uma abordagem quantitativa, baseada na análise de dados secundários.

Os dados coletados, referentes aos anos selecionados, foram organizados com o objetivo de evidenciar as diferenças salariais entre homens e mulheres formalmente empregados nos anos selecionados.

Como foi possível perceber, este estudo confirmou a existência de uma diferença salarial “não explicada” entre os gêneros.

Em Minas Gerais, as diferenças salariais entre homens e mulheres diminuem ao levarmos em consideração uma série de características que deixam os indivíduos mais parecidos. Entretanto, essa diferença persiste, mesmo considerando uma série de aspectos. Ou seja, quando se pega o salário médio masculino e o salário médio feminino, de forma global, a diferença é um número muito maior do que quando comparamos esse salário médio para homens e mulheres com as mesmas características (faixa etária, tipo de vínculo de trabalho, tipo de salário, escolaridade, raça / cor, nacionalidade, ocupação, faixa de tempo de emprego, quantidade de horas contratadas de trabalho e empresa empregadora). Mesmo sendo um número pequeno, a existência de uma desigualdade puramente pelo gênero deveria ser inadmissível.

A realidade da desigualdade entre homens e mulheres, no entanto, vai muito além do salário. A desigualdade, como foi apresentada ao longo deste trabalho, existe nas possibilidades de escolhas, nas oportunidades de progressão na carreira, no desequilíbrio das divisões do trabalho doméstico, entre outros.

No Brasil, dada sua história político-econômica, possui características estruturais que persistem até os dias atuais, como: altas taxas de informalidade e de rotatividade, baixos salários e a desigual distribuição da renda.

Como foi observado, as mulheres são as mais afetadas pelas más condições no mercado de trabalho, tornando-as mais vulneráveis.

Esses desafios fazem com que a luta das mulheres seja no sentido de ter condições dignas de vida para si mesmas e para suas famílias, visto que existe um grande número de mulheres que são, hoje, chefes de família.

Ao longo dos anos, as mulheres foram conseguindo mais “espaço”, ampliando seus direitos e deixando o espaço privado. Não se tem como pensar na estrutura do mercado de trabalho atual sem a presença feminina.

A desigualdade social é um problema estrutural e histórico que não é refletido apenas na diferença salarial. Os salários desiguais geram desigualdade de renda e de riqueza e, conseqüentemente, de poder político, que acabam por levar à desigualdade social.

A origem dessas desigualdades, entretanto, engloba questões como igualdade de acesso a oportunidades, condições de vida e trabalho, reconhecimento e valorização pessoal e profissional, entre outras.

A mulher, ao longo dos anos, deixou de ter que dedicar a sua vida à família e a casa, sendo permitido a ela se dedicar também a um trabalho fora de casa. Da mesma forma, hoje em dia, espera-se que o homem reparta as tarefas de casa com a mulher. Essa ideia da mulher ligada ao trabalho de casa, entretanto, ainda é muito presente nos dias de hoje, e influencia a visão das pessoas a respeito da capacidade da mulher de ser uma boa profissional e se dedicar ao trabalho. Suas escolhas de vida e carreira, não necessariamente significam que a carreira importa menos para ela ou que ela é menos comprometida. A evolução da teoria faz-se, portanto, necessária, para contrapor essa visão que menospreza a carreira e a capacidade profissional feminina.

Essas escolhas ainda são vistas como a mulher escolhendo a família e deixando de lado a carreira, ou fazendo escolhas de carreira menos desafiadoras, entre outras coisas. Ou seja, o significado de carreira, está mais ligado a forma como o homem encara o trabalho.

Existe uma divisão sexual do trabalho em setores de atividade, ocupações e cargos que é definida por fatores culturais e históricos e definições do “papel” feminino e masculino. Essa divisão contribui para a perpetuação dessas desigualdades.

Embora as mulheres tenham altos níveis de escolaridade, isso não se refletiu proporcionalmente em uma melhora das condições de trabalho e de remuneração. Valorizar a diversidade é importante pois estimula uma troca entre os indivíduos, que pode ser muito enriquecedora para a instituição, pois gera inovação, criatividade, originalidade, etc.

Como se percebeu, esse tema é amplamente discutido, mas ainda é preciso pensar como torná-lo mais presente no dia-a-dia das empresas, ampliando as oportunidades de acesso e combatendo qualquer forma de discriminação.

### **7.1 Limitações do Estudo**

O estudo apresentado é limitado, pois representa apenas o mercado de trabalho formal (trabalhadores contratados sob regime da CLT) e abrange apenas alguns anos. A base de dados utilizada é de acesso restrito, o que impede sua divulgação de maneira completa e, por consequência, a possibilidade de reprodução do estudo por meio de interessados que não tenham acesso à mesma.

### **7.2 Recomendações para Estudos Futuros**

Poderiam ser realizados estudos mais específicos, para entender melhor como essas diferenças salariais se comportam para determinados grupos, por exemplo: por faixa etária, raça/cor, nível de escolaridade, entre outros.

Estudos que trabalhassem apenas com informações de mulheres, mostrando a diferença salarial entre mulheres brancas e negras, por exemplo, também são possibilidades que podem agregar bastante.

Além disso, o estudo poderia ser feito para outras regiões brasileiras, ou até mesmo para o país como um todo.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29, set. 2004. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155117750002>>. Acesso em: 15 mai. 2019.

ANDRADE, Áurea Lúcia Silva *et al.* Gênero nas organizações: um estudo no setor bancário. **RAE-Eletrônica**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 1-15, jul. 2002. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1238&Secao=COMPTO&Volu me =1&Numero=2&Ano=2002>>. Acesso em: 25 abr. 2019.

ARTHUR, Michael B.; HALL, Douglas T.; LAWRENCE, Barbara S. Generating new directions in career theory: The case for a transdisciplinary approach. In: ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. (Eds.). **Handbook of career theory**. Cambridge: Cambridge University Press, p. 7-25, 1989.

BARLEY, Stephen R. Careers, identities, and institutions: the legacy of the Chicago School of Sociology. In: ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. (Eds.). **Handbook of career theory**. Cambridge: Cambridge University Press, p. 41-65, 1989.

BARROS, Ricardo Paes de; FRANCO, Samuel; MENDONÇA, Rosane. **Discriminação e segmentação no mercado de trabalho e desigualdade de renda no Brasil**. Rio de Janeiro: IPEA, 2007. <[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_1288.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1288.pdf)> Acesso em: 08 jun. 2019.

BETZ, Nancy E.; FITZGERALD, Louise F.; HILL, Raymond E. Trait-factor theories: traditional cornerstone of career theory. In: ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. (Eds.). **Handbook of career theory**. Cambridge: Cambridge University Press, p. 26-40, 1989.

BRASIL. Ministério da Economia/Secretaria Especial de Previdência e Trabalho. **Relação Anual de Informações Sociais – RAIS**, Brasília: Ministério da Economia/Secretaria Especial de Previdência e Trabalho, 2019.

BRASIL. Presidência da República/Casa Civil. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017**. Brasília-DF: Presidência da República, 2018. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm)>. Acesso em: 25 abr. 2018.

BRASIL. Presidência da República/Casa Civil. **Lei n. 1.723, de 8 de novembro de 1952**. Brasília-DF: Presidência da República, 2020. Disponível em: <<https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=LEI&numero=1723&ano=1952&ato =689k3YU9EeFRVTe3e>>. Acesso em: 14 fev. 2020.

CENTRO DE ESTUDOS SINDICAIS E DE ECONOMIA DO TRABALHO – CESIT. **Cadernos de Formação Mulheres**: mundo do trabalho e autonomia econômica -

Nº 3: As mulheres e o mercado de trabalho. São Paulo: CESIT, 2017. Disponível em: < <http://www.cesit.net.br/wp-content/uploads/2017/11/Caderno-3-web.pdf>>. Acesso em: 18 mai. 2019.

COMISSÃO EUROPEIA. **Tackling the gender pay gap in the European Union**. Luxembourg: Publications Office of the European Union. 2014. <[http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender\\_pay\\_gap/140319\\_gpg\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_pay_gap/140319_gpg_en.pdf)> Acesso em: 02 jun. 2019.

DOERINGER, Peter B.; PIORE, Michael J. **Internal labor markets and manpower analysis**. Cambridge, Mass.: Harvard University, MIT, 1970. Disponível em: <<http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED048457.pdf>> Acesso em: 05 jun. 2019.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

EQUILEAP. **Bridging the gap**: how governments, companies and investors can tackle gender pay inequality. Research Paper. Mai. 2018. Disponível em:< [http://equileap.org/wp-content/uploads/2018/05/Equileap\\_Bridging-the-Gap\\_EN.pdf](http://equileap.org/wp-content/uploads/2018/05/Equileap_Bridging-the-Gap_EN.pdf)>. Acesso em: 05 jun. 2019.

ERTHAL, Tereza Cristina. **Manual de Psicometria**. 8. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor Ltda., 2009. 149 p. ISBN 978-85-7110-341-2.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA. **Boletim do Trabalho**. Disponível em: <[http://www.fee.rs.gov.br/fee-analisa-renda-trabalhador-gacho/?utm\\_source=facebook&utm\\_medium=post&utm\\_campaign=diadotrabalho](http://www.fee.rs.gov.br/fee-analisa-renda-trabalhador-gacho/?utm_source=facebook&utm_medium=post&utm_campaign=diadotrabalho)>. Acesso em: 20 mai. 2019.

GALLOS, Joan V. Exploring women's development: implications for career theory, practice and research. In: ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. (Eds.). **Handbook of career theory**. Cambridge: Cambridge University Press, p. 110-132, 1989.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2019.

HAYS-THOMAS, Rosemary. **Managing workplace diversity and inclusion: A psychological perspective**. New York-NY: Routledge, 2017.

KORN FERRY. **Gender pay analysis**: technical methodology and data report. Los Angeles-CA: KF, 2016. Disponível em: <[http://info.haygroupupdate.com/rs/494-VUC-482/images/KFHG\\_Gender%20Pay%20Gap\\_Technical%20Report.pdf](http://info.haygroupupdate.com/rs/494-VUC-482/images/KFHG_Gender%20Pay%20Gap_Technical%20Report.pdf)>. Acesso em: 26 mai. 2019.

LEITE, Marcia; SALAS, Carlos. Segregação setorial por gênero: uma comparação Brasil-México. In: COSTA, A. O.; SORJ, B. *et al.* (Orgs.). **Mercado de trabalho e gênero**: comparações internacionais. São Paulo: FGV, 2008.

LIMA, Luciana C.; LUCAS, Angela C. Gestão da Diversidade e Gestão de Pessoas: Implicações para a Área de Recursos Humanos. In: VII ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, Curitiba, 2012. **Anais...** Curitiba: ENEO 7, 2012. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/311583948\\_Gestao\\_da\\_Diversidade\\_e\\_Gestao\\_de\\_Pessoas\\_Implicacoes\\_para\\_a\\_Area\\_de\\_Recursos\\_Humanos](https://www.researchgate.net/publication/311583948_Gestao_da_Diversidade_e_Gestao_de_Pessoas_Implicacoes_para_a_Area_de_Recursos_Humanos)>. Acesso em: 12 mai. 2019.

MADALOZZO, Regina. Gênero e desigualdade. **Revista GV-Executivo**, São Paulo, v. 7, n. 6, p. 35-39. Nov. 2008. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34282/33089>>. Acesso em: 18 abr. 2019.

MADALOZZO, Regina; MARTINS, Sergio Ricardo; SHIRATORI, Ludmila. Participação no mercado de trabalho e no trabalho doméstico: homens e mulheres têm condições iguais? **Revista Estudos Feministas**, [s.l.], v. 18, n. 2, p. 547-566, ago. 2010.

MARSHALL, Judi. Re-visioning career concepts: a feminist invitation. In: ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. (Eds.). **Handbook of career theory**. Cambridge: Cambridge University Press, p. 275-291, 1989.

NÚCLEO DE INDICADORES DE DESENVOLVIMENTO E PESQUISA – NIDEP. Relatórios dinâmicos - Empoderamento das Mulheres. **Caderno 3 Empoderamento das mulheres: trabalho e valorização**. 2019. Disponível em: <<http://relatoriosdinamicos.com.br/mulheres/trabalho/BRA003031/minas-gerais>>. Acesso em: 27 mai. 2019.

OLIVEIRA, Ualison Rébula de; RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez Y. Gestão da diversidade: além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva. In: XXIV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2004. Florianópolis, SC. **Anais...** ENEGEP 25, Florianópolis, 2004. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004\\_Enegep0707\\_0034.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0707_0034.pdf)>. Acesso em: 15 abr. 2019.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO - OIT. **Country profiles**. Disponível em: <<https://www.ilo.org/brasil/temas/g%C3%AAnero-e-ra%C3%A7a/lang-pt/index.htm#:~:text=Iguualdade%20de%20g%C3%AAnero%20e%20ra%C3%A7a%20erradica%C3%A7%C3%A3o%20da%20pobreza%20e%20gera%C3%A7%C3%A3o%20de%20emprego,-Um%20Programa%20de&text=A%20promo%C3%A7%C3%A3o%20da%20igualdade%20de,do%20Trabalho%20Decente%20da%20OIT.>>. Acesso em: 27 abr. 2019.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE. **Gender wage gap**. Disponível em: <<http://www.oecd.org/gender/data/genderwagegap.htm>> Acesso em: 20 abr. 2019.

PASCHOAL, Luiz. **Como gerenciar a remuneração na sua empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PEREIRA, Jamille B. C.; HANASHIRO, Darcy M. M. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 14, n. 4, p. 670-683, jul./ago. 2010.

REICH, Michael; GORDON, David M.; EDWARDS, Richard C., **Dual labor markets: a theory of labor market segmentation**. Economics Department Faculty Publications. Paper 3, 1973. <<http://digitalcommons.unl.edu/econfacpub/3>> Acesso em: 05 mai. 2019.

RISSARDI, Viviam F.; SCHAFFRATH, Evaldo. Mercado de trabalho: desigualdades de gênero e enfrentamento ao conflito. Joaçaba: **Unoesc & Ciência - ACSA**, 2014. Disponível em: <[https://editora.unoesc.edu.br/index.php/acsa/article/view/5001/pdf\\_32](https://editora.unoesc.edu.br/index.php/acsa/article/view/5001/pdf_32)>. Acesso em: 17 abr. 2019.

SANCHES, Solange; GEBRIM, Vera Lucia Mattar. O trabalho da mulher e as negociações coletivas. **Estudos Avançados**, [s.l.], v. 17, n. 49, p.99-116, dez. 2003.

SANCHEZ, Gustavo *et al.* Direitos e conquistas: A luta pela igualdade no mercado de trabalho. **Jornal Eletrônico: Faculdades Integradas Vianna Júnior**. Juiz de Fora, p. 109-125. ago. 2018. Disponível em: <<http://www.viannajr.edu.br/wp-content/uploads/2018/08/jornal2018/Art-6-Mulher-e-o-mercado-de-trabalho.pdf>>. Acesso em: 12 mai. 2019.

SANTOS, Andressa Francielli Marques. **Uma História econômica da evolução do mercado de trabalho feminino**. 2013. 65 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, Fundação Educacional do Município de Assis, Assis, 2013. Disponível em: <<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1011261136.pdf>>. Acesso em: 18 maio 2019.

SANTOS, Carolina Maria Mota; TANURE, Betania; CARVALHO NETO, Antonio. O percurso do trabalho feminino no Brasil: vestígios dos primórdios no presente. In: ANDRADE, J. O.; CARVALHO NETO, A. (Orgs.). **Mulheres profissionais e suas carreiras sem censura: estudos sob diferentes abordagens**. São Paulo: Atlas, p. 5-22, 2014.

SILVA, Mateus de Oliveira. **Sistemas modernos de remuneração**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. 224 p.

SOUZA, Maria Cristina Cacciamali de. Mercado de trabalho abordagens duais. **Revista de Administração** Rio de Janeiro, 1978. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v18n1/v18n1a06.pdf> > Acesso em: 05 jun. 2019.

STEIN, Guilherme; SULZBACH, Vanessa Neumann; BARTELS, Mariana. **Relatório sobre o mercado de trabalho do Rio Grande do Sul - 2001-13**. Porto Alegre: FEE, 2015. <<http://www.fee.rs.gov.br/wp-content/uploads/2015/04/20150504relatorio-sobre-o-mercado-de-trabalho-do-rio-grande-do-sul-2001-13.pdf>> Acesso em: 20 mai. 2019.

TEIXEIRA, Marilane Oliveira. Desigualdades salariais entre homens e mulheres a partir de uma abordagem de economistas feministas. **Revista Gênero**, Niterói, v. 9, n. 1, p. 31-45, jul. 2008. Disponível em: <<http://www.revistagenero.uff.br/index.php/revistagenero/article/view/94/70>>. Acesso em: 05 jun. 2019.