

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA**  
**CAMPUS AVANÇADO GOVERNADOR VALADARES**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ISABELA CRISTINA FERREIRA REZENDE**

**Entre mérito e desigualdade: o dilema de Elisa na MinasTech**

**GOVERNADOR VALADARES**

**2026**

**ISABELA CRISTINA FERREIRA REZENDE**

**Entre mérito e desigualdade: o dilema de Elisa na MinasTech**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Administração, da Universidade Federal de Juiz de Fora Campus Governador Valadares como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Marina Oliveira Guimarães

**GOVERNADOR VALADARES**

**2026**

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Rezende, Isabela Cristina Ferreira.

Entre mérito e desigualdade: o dilema de Elisa na MinasTech / Isabela Cristina Ferreira Rezende. -- 2026.  
45 f. : il.

Orientador: Marina Oliveira Guimarães

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Campus Avançado de Governador Valadares, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - ICSA, 2026.

1. EQUIDADE SALARIAL. 2. CASO DE ENSINO. 3. TRABALHO DE IGUAL VALOR. I. Guimarães, Marina Oliveira , orient. II. Título.

**ISABELA CRISTINA FERREIRA REZENDE**

**Entre mérito e desigualdade: o dilema de Elisa na MinasTech**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Administração, da Universidade Federal de Juiz de Fora Campus Governador Valadares como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 08 de julho de 2026.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Dra. Marina Oliveira Guimarães - Orientadora (UFJF/GV)

---

Profa. Dra. Amanda Ferrari Uceli (UFJF/GV)

---

Prof. Dr. Denis Alves Perdigão (UFJF/GV)

“Para que todos vejam, e saibam, e considerem, e juntamente entendam que a mão do Senhor fez isso, e o santo de Israel o criou” (Isaías 41:20)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por ter me fortalecido, guiado meus passos e me sustentado ao longo desta caminhada. Sem Ele, nada disso seria possível.

Agradeço à minha mãe e à minha avó por sempre acreditarem no meu potencial e por serem parte essencial da minha trajetória. O apoio, o amor e a confiança de vocês foram fundamentais para que eu chegasse até aqui.

À minha orientadora, Marina Oliveira, agradeço a dedicação, paciência e orientação durante todo esse processo. Seu suporte foi muito importante para a construção deste trabalho e para que eu conseguisse conduzir esta etapa da melhor forma possível.

Ao meu namorado, Gustavo Costa, agradeço pelo incentivo constante, pelo apoio nos momentos difíceis e por estar ao meu lado durante essa caminhada. Obrigada por acreditar em mim quando eu mesma não acreditava e por me lembrar, tantas vezes, que eu era capaz de chegar até aqui.

Às minhas amigas Francelly Carla, Isabella Cândido, Laryssa Nascente, Yasmin Jardim e Richieli Dalla, agradeço pelo companheirismo, pela ajuda e por tornarem o percurso da graduação mais leve, tranquilo e especial.

Por fim, deixo um agradecimento especial ao meu grande amigo Guilherme Boeke, por me apoiar, me incentivar e me ajudar a não desistir dos meus objetivos.

## RESUMO

Este trabalho apresenta um caso de ensino sobre equidade salarial no ambiente organizacional, tendo como cenário a MinasTech, uma empresa fictícia verossímil do setor de tecnologia localizada em Minas Gerais. O caso acompanha a trajetória de Elisa Carvalho, coordenadora administrativo-financeira e única mulher entre sete profissionais em cargos de coordenação no mesmo nível hierárquico. Apesar de ocupar o cargo há quatro anos, atingir seus objetivos pelo menos tão bem quanto seus colegas homens e ter substituído um homem com salário mais alto na mesma função, Elisa recebe o menor salário-base do grupo. Os componentes variáveis da remuneração têm um papel secundário neste estudo. O caso também oferece a oportunidade de analisar como a expectativa informal de disponibilidade constante para mensagens, emergências, viagens e horas extras, sem a devida compensação, afeta o reconhecimento e o desenvolvimento profissional. A construção do caso foi realizada a partir de dados secundários, documentos legais, relatórios institucionais e literatura acadêmica sobre equidade salarial, divisão sexual do trabalho, teto de vidro, piso pegajoso, meritocracia organizacional e transparência remuneratória. Como contribuição, o caso busca estimular a análise crítica, a argumentação e a tomada de decisão em sala de aula, especialmente em disciplinas relacionadas à Administração, Gestão de Pessoas, Legislação Trabalhista, Ética Organizacional, Diversidade e Estudos Organizacionais.

**Palavras-chave:** equidade salarial; caso de ensino; gestão de pessoas; trabalho de igual valor; transparência salarial.

## **ABSTRACT**

This paper presents a teaching case study on pay equity in the organizational setting, set at MinasTech, a plausible fictional company in the technology sector located in Minas Gerais. The case follows the career path of Elisa Carvalho, administrative and financial coordinator and the only woman among seven professionals in coordinating positions at the same hierarchical level. Although she has held the position for four years, achieved her goals at least as well as her male colleagues, and replaced a man with a higher salary in the same role, Elisa receives the lowest base salary in the group. Variable compensation components play a secondary role in this study. The case also offers an opportunity to analyze how the informal expectation of constant availability for messages, emergencies, travel, and overtime—without proper compensation—affects professional recognition and development. The case was constructed using secondary data, legal documents, institutional reports, and academic literature on pay equity, the gender division of labor, the glass ceiling, the sticky floor, organizational meritocracy, and pay transparency. As a contribution, the case study aims to stimulate critical analysis, argumentation, and decision-making in the classroom, particularly in courses related to Business Administration, Human Resources Management, Labor Law, Organizational Ethics, Diversity, and Organizational Studies.

**Keywords:** pay equity; case study; people management; work of equal value; pay transparency.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| Organograma 1 – Estrutura simplificada da MinasTech..... | 13 |
|----------------------------------------------------------|----|

## LISTA DE TABELAS

|                                                                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1 – Parâmetros formais para o cálculo da remuneração variável dos coordenadores.....                 | 16 |
| Tabela 2 – Salário-base, remuneração variável e desempenho dos sete coordenadores da MinasTech (2025) ..... | 20 |
| Tabela 3 – Indicadores de desigualdade de gênero no mercado de trabalho (2025) .....                        | 23 |

## SUMÁRIO

|                                                                                  |           |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 CASO DE ENSINO.....</b>                                                     | <b>10</b> |
| 1.1 Elisa Carvalho: entre a conquista profissional e os primeiros incômodos..... | 10        |
| 1.2 A MinasTech e o discurso da meritocracia.....                                | 12        |
| 1.3 Remuneração, reconhecimento e valorização profissional.....                  | 15        |
| 1.4 Quando Elisa começa a questionar o sistema.....                              | 17        |
| 1.5 A desigualdade para além da MinasTech.....                                   | 21        |
| 1.6 O dilema de Elisa.....                                                       | 25        |
| <b>2 NOTAS DE ENSINO.....</b>                                                    | <b>28</b> |
| 2.1 Objetivos educacionais.....                                                  | 28        |
| 2.2 Fonte de dados e metodologia.....                                            | 29        |
| 2.3 Utilização recomendada e justificativa para aplicação do caso.....           | 30        |
| 2.4 Orientações para aplicação do caso em sala de aula.....                      | 31        |
| <b>3 ANÁLISE DO CASO.....</b>                                                    | <b>35</b> |
| 3.1 Desigualdade salarial, teto de vidro e piso pegajoso.....                    | 35        |
| 3.2 Divisão sexual do trabalho e dedicação permanente.....                       | 36        |
| 3.3 Meritocracia, desempenho e reconhecimento profissional.....                  | 37        |
| 3.4 Transparência salarial e Lei nº 14.611/2023.....                             | 38        |
| <b>4 QUESTÕES PARA DISCUSSÃO.....</b>                                            | <b>40</b> |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                                               | <b>41</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>                                                          | <b>43</b> |

## **1 CASO DE ENSINO**

Este caso de ensino apresenta a trajetória profissional de Elisa Carvalho na MinasTech, uma empresa fictícia de tecnologia localizada em Minas Gerais. A narrativa centra-se num contraste objetivo: entre sete coordenadores no mesmo nível hierárquico, Elisa é a única mulher, tem o salário base mais baixo e sucedeu a um homem com salário mais elevado no mesmo cargo. Este conflito incentiva os alunos a refletirem sobre remuneração, desempenho, reconhecimento e desenvolvimento profissional.

### **1.1 Elisa Carvalho: entre a conquista profissional e os primeiros incômodos**

Elisa Carvalho nasceu em uma cidade do interior de Minas Gerais. Filha única de mãe solteira, cresceu acompanhando de perto o esforço da mãe para sustentar a casa e garantir melhores condições de vida para a família. Desde cedo, aprendeu a admirar sua força e dedicação, embora ainda não compreendesse completamente as dificuldades enfrentadas por ela no trabalho e a falta de reconhecimento que muitas mulheres vivenciam ao longo da vida profissional.

Durante a adolescência, Elisa passou a alimentar o sonho de cursar uma graduação. Sabia que esse caminho não seria simples, principalmente por viver em uma cidade com poucas oportunidades e por enfrentar limitações financeiras. Ainda assim, decidiu estudar Administração na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), por enxergar no curso uma possibilidade concreta de construir uma trajetória diferente da realidade que conhecia.

A adaptação à vida universitária exigiu esforço. Além das dificuldades financeiras, Elisa carregava inseguranças comuns a quem era a primeira da família a buscar uma formação superior. Em alguns momentos, questionava se conseguiria concluir o curso e se realmente teria espaço no mercado de trabalho. Mesmo assim, manteve-se dedicada e, aos poucos, passou a se identificar com a área financeira.

Durante a graduação, Elisa teve contato com teorias de gestão que apresentavam as organizações como espaços racionais, orientados por mérito, desempenho e eficiência. Essa visão a marcou profundamente. Naquele momento, Elisa ainda acreditava que o crescimento profissional dependia principalmente do esforço e dos resultados entregues.

Perto da conclusão do curso, Elisa começou a procurar um estágio remunerado. Depois de algumas tentativas, conseguiu uma oportunidade na MinasTech, empresa mineira do setor de tecnologia. Sua entrada na organização foi marcada por aprendizado e entusiasmo, mas também por insegurança. Em várias situações, sentia que precisava demonstrar sua competência com mais intensidade para ser reconhecida em um ambiente majoritariamente masculino, especialmente nas áreas técnicas e de gestão.

Com o passar do tempo, Elisa se destacou pela responsabilidade e pela qualidade de suas entregas. Após concluir a graduação, foi efetivada. Sua trajetória na empresa foi construída de forma gradual: iniciou como auxiliar administrativa, foi promovida a assistente e, com o acúmulo de experiência, passou a assumir atividades cada vez mais complexas na área financeira.

Enquanto sua carreira avançava, sua vida pessoal também se transformava. Elisa conheceu Gustavo, que atuava como farmacêutico, e os dois começaram um relacionamento. Mais tarde, casaram-se e tornaram-se pais de Alice. Como Gustavo trabalhava em turnos, a rotina diária de sua filha precisava ser organizada com antecedência, e em alguns dias Elisa cuidava dela logo após o término do seu turno. Ela continuou fazendo suas entregas e atendendo a pedidos extraordinários conforme planejado, mas não conseguia estar constantemente disponível sem reorganizar seus compromissos familiares.

Depois de anos de dedicação, Elisa recebeu a proposta de promoção ao cargo de coordenadora administrativo-financeira. A conquista representou um marco importante em sua trajetória. Na nova função, passou a gerir equipe, acompanhar processos financeiros e participar de decisões estratégicas da empresa. Para ela, ocupar aquele cargo significava reconhecimento pelo caminho percorrido e pelas dificuldades superadas.

A promoção, no entanto, também trouxe novas pressões. Elisa percebeu que, por ocupar um espaço ainda predominantemente masculino, seus erros pareciam ser mais observados. Sentia que precisava comprovar sua competência o tempo todo, como se sua presença naquele cargo ainda precisasse ser legitimada. Ao mesmo tempo, passou a participar com mais frequência das reuniões gerenciais e a observar de perto como a diretoria avaliava o desempenho dos gestores.

Foi ocupando esse novo espaço dentro da empresa que Elisa começou a perceber situações que antes passavam mais distantes de sua rotina. A MinasTech afirmava valorizar mérito, desempenho e resultados, e essa ideia sempre esteve presente nos discursos da organização. Porém, nas reuniões gerenciais e nas conversas do dia a dia, ela passou a perceber que o reconhecimento profissional também estava ligado a outros fatores, elogios e oportunidades também estavam associados à aceitação de viagens inesperadas, ao atendimento de emergências e ao trabalho em horários mais longos. Aos poucos, a promoção que antes representava apenas uma conquista passou também a trazer um incômodo que ela já não conseguia ignorar.

Antes de prosseguir com a análise da empresa, torna-se importante compreender o ambiente em que Elisa construiu a sua trajetória profissional. O incômodo que sentiu não foi repentino, mas surgiu da sua integração em uma organização que, embora valorizasse o mérito e o desempenho, também tinha práticas e expectativas que nem sempre eram percebidas de forma igual por todos os gestores.

## **1.2 A MinasTech e o discurso da meritocracia**

A MinasTech foi fundada em 2009 por Marcelo Andrade, profissional com experiência no setor de tecnologia e gestão empresarial. A empresa surgiu com a proposta de oferecer soluções digitais para pequenas e médias empresas que buscavam integrar suas rotinas administrativas, financeiras e operacionais em uma única plataforma.

Localizada em Minas Gerais, a MinasTech é uma empresa privada de médio porte especializada no desenvolvimento, implementação e suporte de sistemas gerenciais em nuvem. Sua plataforma reúne módulos voltados ao controle financeiro, compras, gestão de estoque, faturamento, vendas, emissão de documentos fiscais, contratos e acompanhamento de indicadores gerenciais. Com isso, a empresa passou a atender organizações de diferentes segmentos que buscavam modernizar processos e melhorar sua gestão interna.

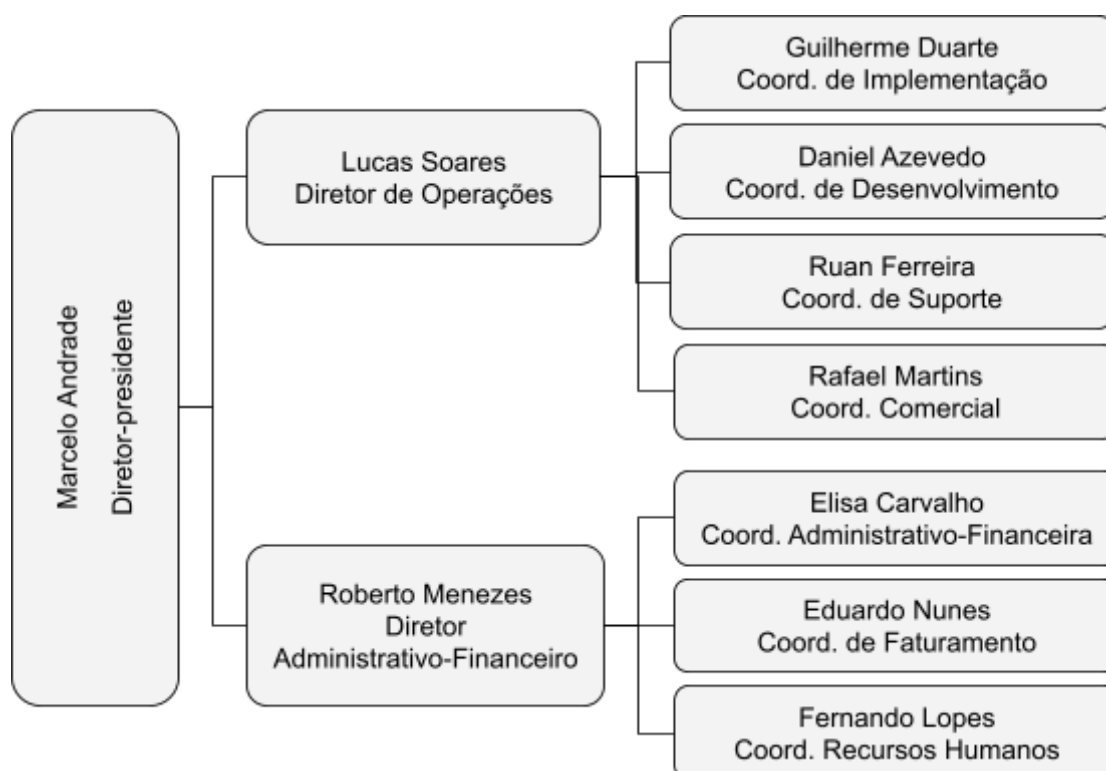
Em 2025, a MinasTech contava com cerca de 280 funcionários, distribuídos entre os setores de desenvolvimento de software, implementação, suporte técnico, atendimento ao cliente, comercial, financeiro, faturamento, recursos humanos e

administrativo. Sua estrutura era formada por uma diretoria executiva e por sete coordenadores responsáveis pelas principais áreas da operação.

A diretoria executiva era composta por Marcelo Andrade, fundador e diretor-presidente; Lucas Soares, diretor de operações; e Roberto Menezes, diretor financeiro. Entre eles, Roberto tinha grande influência nas decisões relacionadas à remuneração, avaliação e carreira. Para ele, promoções e oportunidades de crescimento deveriam refletir, principalmente, os resultados apresentados por cada profissional.

No Organograma 1 foi apresentado à estrutura do suporte e à configuração padrão da MinasTech.

Organograma 1 - Estrutura simplificada da MinasTech (2025)



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Embora a MinasTech se apresentasse como uma empresa inovadora, orientada pela meritocracia e pelo desenvolvimento de talentos, os cargos estratégicos e de liderança eram ocupados predominantemente por homens, especialmente nas áreas técnicas. Esse cenário acompanhava uma característica comum no setor de tecnologia: a presença feminina tende a diminuir à medida que os cargos se tornam mais altos e mais próximos das decisões estratégicas.

Roberto Menezes era um dos principais defensores dessa lógica meritocrática. Em reuniões internas, costumava afirmar que os profissionais que mais cresciam na empresa eram aqueles que aceitavam desafios extras, assumiam demandas urgentes e estavam sempre disponíveis quando a organização precisava.

Em uma reunião com os gestores, ele reforçou esse posicionamento:

— Aqui na MinasTech, todos têm a chance de brilhar. Quem traz mais resultados e se mostra disponível acaba se destacando, isso é natural.

Alguns gestores concordaram com a fala. Outros permaneceram em silêncio.

Nos últimos anos, a empresa havia ampliado sua carteira de clientes e começado a atuar em diferentes regiões do país. Esse crescimento aumentou a pressão sobre as equipes internas, especialmente nas áreas de implementação, suporte e atendimento a clientes. Ao mesmo tempo, a composição dos cargos de liderança continuava pouco diversa. As mulheres representavam aproximadamente 42% do total de funcionários, mas Elisa era a única entre os sete ocupantes nos cargos de coordenação.

Para a diretoria, essa diferença era vista como consequência natural dos processos de seleção e promoção interna. O argumento mais utilizado era o de que as oportunidades estavam abertas a todos e que os profissionais promovidos eram aqueles que apresentavam os melhores resultados. No entanto, esse discurso começava a ser questionado por alguns funcionários, especialmente por aqueles que acompanhavam os indicadores de gestão de pessoas com mais atenção.

Fernando Lopes, coordenador de Recursos Humanos, era uma dessas pessoas que acompanhavam essa composição. Ao analisar os dados internos da empresa, ele percebeu que a presença feminina diminuía conforme os cargos se tornavam mais estratégicos. Mesmo tentando levar essa preocupação para algumas conversas com a diretoria, encontrava resistência. Em geral, os diretores atribuíam a baixa presença de mulheres em cargos de liderança às características do próprio mercado de tecnologia.

Em uma conversa sobre os indicadores de pessoas, Fernando comentou:

— Percebo que a presença feminina diminui bastante conforme vamos avançando para cargos mais estratégicos.

Roberto respondeu, sem demonstrar muita preocupação:

— Isso acontece porque já há menos candidatas disponíveis para essas posições no mercado. Não acredito que isso tenha a ver com nossos processos internos.

Fernando não insistiu naquele momento. Ainda assim, a resposta de Roberto ficou em sua memória. A explicação parecia simples demais diante dos dados que vinha acompanhando. Para ele, havia uma distância entre a forma como a diretoria interpretava a baixa presença feminina em cargos estratégicos e os sinais nos próprios dados internos da empresa.

As preocupações de Fernando ganharam relevância para Elisa quando indicadores de desempenho começaram a aparecer em reuniões de gestão e relatórios aos quais ela tinha acesso. Relacionando essas informações à sua própria trajetória profissional, Elisa percebeu que o discurso baseado em desempenho na MinasTech precisava ser conciliado com a distribuição real de remuneração e oportunidades de crescimento. Para entender esse conflito, é útil distinguir entre os parâmetros formais da remuneração variável e as expectativas informais de engajamento fora do horário de trabalho.

### **1.3 Remuneração, reconhecimento e valorização profissional**

A rotina da MinasTech também era caracterizada por altas exigências de desempenho. Como a empresa atendia clientes de diferentes regiões, algumas tarefas incluíam viagens planejadas, resolução de problemas e cumprimento de prazos. Surgiram tensões quando uma necessidade operacional específica deixou de ser considerada um requisito para um determinado cargo e passou a ser uma expectativa geral de comprometimento de todos os gerentes.

Essa lógica influenciava diretamente o sistema de bônus e a participação nos lucros e resultados (PLR), conforme apresentado na Tabela 1. O cálculo priorizava metas da área, os resultados gerais, entrega de projetos e avaliação de desempenho. Em teoria, esses indicadores se aplicavam a todas as sete áreas de coordenação e não levavam em consideração gênero ou situação familiar.

Tabela 1 – Parâmetros formais para cálculo da remuneração variável dos coordenadores

| Parâmetro formal                 | Peso | Aplicação                                                         |
|----------------------------------|------|-------------------------------------------------------------------|
| Cumprimento das metas da área    | 40%  | Objetivos ajustados para cada área, aprovados no início do ciclo. |
| Resultado coletivo da empresa    | 30%  | Indicador comum para todas as sete áreas de coordenação.          |
| Entrega de projetos estratégicos | 20%  | Considera prazo, qualidade e complexidade das entregas            |
| Avaliação de desempenho          | 10%  | Escala comum, com registro de evidências                          |

Fonte: Elaborada pela autora (2026).

Paralelamente ao sistema formal, a diretoria associava o comprometimento à disponibilidade constante: responder a mensagens à noite, atender a emergências nos fins de semana, viajar com pouco aviso prévio e trabalhar horas extras. Esse comprometimento, além do horário de trabalho contratualmente acordado, não constituía plantão regular nem implicava sistematicamente remuneração ou bônus específicos. No entanto, influenciava o reconhecimento, os convites para projetos estratégicos e a percepção de oportunidades de desenvolvimento profissional.

Com o tempo, Elisa percebeu que os mesmos nomes continuavam aparecendo entre os gerentes mais elogiados e aqueles que recebiam com mais frequência os projetos mais prestigiosos. Profissionais com maior flexibilidade de horários eram vistos como mais dedicados, embora isso não se refletisse nas avaliações de desempenho oficiais. Gradualmente, Elisa compreendeu que as regras escritas e as expectativas tácitas tinham impactos variados nas trajetórias de carreira dos coordenadores.

Entre os líderes mais valorizados pela diretoria estava Guilherme Duarte, coordenador de Implementação. Promovido havia dois anos, ele era solteiro, não tinha filhos e morava próximo à empresa. Essas condições facilitavam aceitar viagens inesperadas, atender clientes em situações emergenciais e trabalhar além do horário habitual. Guilherme entregava bons resultados, mas a diretoria também convertia sua prontidão imediata em exemplo de dedicação. Roberto, em especial,

costumava mencioná-lo como referência de liderança, associando sua postura àquilo que a MinasTech esperava dos gestores em um momento de expansão.

Os demais homens não compartilhavam um perfil familiar uniforme: alguns eram casados, tinham filhos ou compartilhavam cuidados com familiares, portanto, nem todos demonstravam a mesma flexibilidade que Guilherme. A diferença crucial, então, não residia em uma oposição inerente entre homens e mulheres, mas na aplicação de um modelo de liderança idealizado, baseado na presença constante, que ignorava as circunstâncias pessoais de cada funcionário.

Era nesse ambiente, caracterizado pela distância entre os parâmetros oficiais e as expectativas do dia a dia, que a trajetória profissional de Elisa começou a ganhar um novo significado.

#### **1.4 Quando Elisa começa a questionar o sistema**

Nessas reuniões, Elisa notava que profissionais como Guilherme Duarte eram frequentemente elogiados. A diretoria destacava sua disponibilidade para viajar, suas habilidades em gerenciamento de crises e sua prontidão para fazer horas extras. Elisa reconhecia a competência do colega, mas questionava por que a disponibilidade constante era considerada uma característica de liderança, embora não integrasse formalmente o cargo nem tivesse compensação própria.

Em uma reunião de apresentação dos resultados trimestrais, Roberto destacou alguns gestores que haviam sido fundamentais na implementação de projetos estratégicos. Guilherme foi mencionado tanto por suas conquistas quanto por sua disponibilidade para viajar com pouco aviso prévio e por seu apoio aos clientes fora do horário comercial ao longo do semestre.

Roberto comentou:

— O Guilherme é exatamente o tipo de perfil que queremos na liderança. Quando a empresa precisa, ele ajusta sua agenda, atende a ligação e resolve os problemas.

Para Elisa, aquela fala não soou apenas como um elogio ao colega. Parecia também indicar o tipo de profissional que Roberto considerava ter potencial de crescimento dentro da empresa.

Ela ouviu a fala em silêncio. Naquele momento, começou a se perguntar quantos profissionais conseguiam manter uma prontidão permanente sem

negligenciar seus compromissos fora do trabalho e por que essa habilidade era confundida com bom desempenho.

Com o tempo, Elisa passou a distinguir os resultados reais alcançados e as avaliações informais de potencial. Enquanto alguns colegas eram valorizados por sua disposição em assumir tarefas adicionais, Elisa sentia que precisava constantemente provar suas capacidades demonstrando que já havia atingido os objetivos. A diferença era sutil, mas constante.

A percepção se intensificou quando Elisa teve acesso aos relatórios de pessoal. Dos sete coordenadores, seis homens recebiam um salário-base maior que o dela, mesmo sendo profissionais com tempo de serviço semelhante ou inferior. No entanto, os objetivos e as avaliações anuais mostravam resultados comparáveis: Elisa estava entre os melhores desempenhos do grupo. As diferenças nos bônus eram pequenas e, em geral, condizentes com os critérios formais.

A princípio, Elisa buscou uma explicação técnica. Considerou o tempo de serviço, a formação acadêmica, a complexidade das tarefas, a produtividade e o processo de avaliação. No entanto, quanto mais ela analisava os dados, mais difícil se tornava encontrar uma razão documentada para o seu salário-base ser significativamente menor do que o dos outros coordenadores.

O mais difícil de explicar não era o bônus, mas o salário-base. A remuneração variável oscilava com base nos resultados anuais e tinha pouca importância. O salário fixo de Elisa, por outro lado, era menor do que o de todos os seus colegas do mesmo nível, sem nenhuma faixa salarial publicada, decisão formal ou avaliação de desempenho para justificar essa diferença.

Ao conversar com Fernando Lopes, coordenador de Recursos Humanos, Elisa percebeu que não era a única a notar essas diferenças. Fernando acompanhava os registros de pessoal e também observava a concentração dos salários-base dos seis homens em uma faixa superior, enquanto Elisa permanecia isolada abaixo dela.

Em uma conversa reservada, Elisa perguntou:

— Você notou que meu salário-base é menor do que o de todos os outros coordenadores, mesmo eu tendo assumido o cargo antes de alguns deles?

Fernando respondeu:

— Sim. E outra coisa: Eduardo Nogueira, seu antecessor como coordenador, recebeu R\$ 10.200,00 quando saiu.

— E você acha isso normal? — perguntou Elisa.

Fernando fez uma pausa antes de responder:

— Não encontrei nenhuma justificativa documentada. As metas são comparáveis, sua avaliação de desempenho está entre as melhores e a empresa não tem uma faixa salarial transparente para cargos de coordenador.

Fernando fez uma pausa antes de continuar. Como coordenadora de Recursos Humanos, sabia que a discussão envolvia decisões definidas pela diretoria e que sua margem de ação era limitada.

Com acesso aos relatórios internos da empresa, Elisa organizou os dados dos sete coordenadores referente a 2025. Os valores apresentados são fictícios e foram criados para fins pedagógicos com o objetivo de representar uma situação organizacional plausível. A comparação entre os cargos não pretende mostrar diretamente a discriminação salarial, pois as funções possuem diferentes áreas de atuação e responsabilidades. Contudo, os dados servem como um indicador de assimetria interna que requer uma análise mais detalhada, especialmente porque as maiores diferenças estavam no salário-base. A Tabela 2 reúne a área, o gênero, o tempo na função, o salário-base, a remuneração variável e os indicadores de desempenho. Isso nos permite avaliar se a produtividade, os objetivos ou as avaliações de desempenho oferecem uma explicação objetiva para as diferenças observadas.

Tabela 2 – Salário-base, remuneração variável e desempenho dos sete coordenadores da MinasTech (2025)

| <b>Coordenador(a)<br/>/ área</b>  | <b>Tempo na<br/>função</b> | <b>Salário<br/>Mensal</b> | <b>Variável<br/>anual</b> | <b>Metas<br/>cumpridas</b> | <b>Avaliação<br/>(0-5)</b> |
|-----------------------------------|----------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Elisa Carvalho<br>Adm. Financeira | 4 anos                     | R\$ 8.500,00              | R\$ 10.200,00             | 104%                       | 4,7                        |
| Guilherme Duarte<br>Implementação | 2 anos                     | R\$ 10.500,00             | R\$ 12.600,00             | 103%                       | 4,6                        |

Tabela 2 – Salário-base, remuneração variável e desempenho dos sete coordenadores da MinasTech (2025)

|                                       |                     |               |               |      |     |
|---------------------------------------|---------------------|---------------|---------------|------|-----|
| Daniel Azevedo<br>Desenvolvimento     | 1 ano e 6<br>meses  | R\$ 10.600,00 | R\$ 11.700,00 | 102% | 4,6 |
| Ruan Ferreira<br>Suporte              | 2 anos e 6<br>meses | R\$ 10.500,00 | R\$ 10.800,00 | 101% | 4,5 |
| Rafael Martins<br>Comercial           | 3 anos              | R\$ 10.800,00 | R\$ 12.100,00 | 105% | 4,7 |
| Eduardo Nunes<br>Faturamento          | 5 anos              | R\$ 10.300,00 | R\$ 10.900,00 | 100% | 4,4 |
| Fernando Lopes<br>Recursos<br>Humanos | 6 anos              | R\$ 10.200,00 | R\$ 11.200,00 | 101% | 4,5 |

Fonte: Elaborada pela autora com valores fictícios para fins didáticos (2026).

Os dados não revelavam nenhuma justificativa relacionada ao desempenho para a diferença salarial. Todos atingiram pelo menos 100% de seus objetivos, e Elisa chegou a alcançar 104% e recebeu uma avaliação de desempenho de 4,7, uma das mais altas do grupo. Enquanto os seis homens recebiam um salário-base entre R\$ 10.200,00 e R\$ 10.800,00, Elisa ganhava R\$ 8.500,00, 16,7% a menos que o menor salário entre os homens e aproximadamente 18,9% a menos que a média salarial de seus colegas homens.

Elisa trabalhava na função de coordenadora há quatro anos e a assumiu antes de quatro de seus seis colegas homens. Ela sucedeu Eduardo Nogueira, que recebia um salário-base de R\$ 10.200,00 ao deixar o mesmo cargo. A empresa não encontrou nenhuma alteração nas atribuições, redução de responsabilidades ou qualquer outro motivo pelo qual o salário inicial de Elisa tenha sido fixado em R\$ 8.500,00 e permanecido abaixo da faixa salarial dos demais funcionários.

### **1.5 A desigualdade para além da MinasTech**

Buscando compreender melhor a situação, Elisa começou a analisar os indicadores internos da MinasTech, para além dos valores apresentados. Em 2025, as mulheres representavam aproximadamente 42% do quadro total de funcionários. No entanto, sua presença em cargos gerenciais era significativamente menor: dos sete cargos gerenciais existentes, apenas um era ocupado por mulher. Além disso, Elisa possuía o menor salário-base, seu tempo na função e seu desempenho não a colocavam abaixo de seus colegas. A remuneração variável era apenas uma informação complementar e não constituía o núcleo do conflito.

Esses dados internos, por si só, não permitiam tirar conclusões sobre discriminação salarial direta ou violações legais. Os cargos analisados pertenciam a diferentes departamentos, com responsabilidades e áreas de atuação variadas. No entanto, a estrutura interna atribuía todos os sete cargos ao mesmo nível de responsabilidade, os salários dos seis homens estavam dentro de uma faixa estreita e Elisa tinha outro funcionário comparável no mesmo cargo, seu antecessor, que ganhava mais. Sem uma classificação de cargos, uma faixa salarial publicada ou justificativa documentada, a disparidade salarial exigia uma explicação da empresa.

Nesse contexto, Elisa começou a estudar a Lei nº 14.611/2023, que regulamenta a igualdade salarial entre homens e mulheres (Brasil, 2023). A leitura da lei a levou a examinar a situação mais de perto. Isso não significava, contudo, que a MinasTech tivesse infringido a lei, visto que uma análise jurídica teria de considerar aspectos como equivalência de funções, desempenho eficaz das tarefas, produtividade, experiência e outros requisitos aplicáveis. Não obstante, a combinação de gênero, desempenho comparável, falta de justificativa e a remuneração mais elevada da antecessora agravaram o problema.

Ao consultar dados recentes do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), Elisa observou que as desigualdades salariais entre homens e mulheres também apareciam em outras realidades. Os dados do Infográfico de Igualdade Salarial indicavam que, apesar de as mulheres apresentarem maior escolaridade, elas representavam 41,1% das pessoas empregadas nas empresas analisadas em 2025, enquanto os homens correspondiam a 58,9% dos vínculos (Brasil, 2025a). Esse dado chamou sua atenção porque, na MinasTech, também havia uma diferença

entre a participação feminina no quadro geral e sua presença nos cargos de liderança.

A desigualdade também aparecia nos dados específicos de Minas Gerais. De acordo com o Painel de Informações da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), no ramo de atividades dos serviços de tecnologia da informação, especificamente no desenvolvimento e licenciamento de programas de computador customizáveis, mulheres com ensino superior completo recebiam, em média, 76,89% da remuneração mensal dos homens. Quando considerados os setores de serviços em geral e indústria, também em Minas Gerais, essa proporção era de 70,68% e 65,64%, respectivamente (Brasil, 2025c)<sup>1</sup>.

No cenário nacional, o 4º Relatório de Transparência Salarial e Critérios Remuneratórios indicou que as mulheres continuam recebendo, em média, 21,2% a menos que os homens no Brasil (Brasil, 2025b). Em Minas Gerais, os dados do Painel do Relatório de Transparência Salarial também mostravam que a desigualdade salarial permanecia em diferentes níveis ocupacionais. Mulheres em cargos de diretoria e gerência recebiam, em média, 67,7% da remuneração dos homens, enquanto as trabalhadoras de serviços administrativos recebiam 79,1% da remuneração média masculina (Brasil, 2025e). Para Elisa, esses indicadores chamavam a atenção porque também apareciam em cargos mais qualificados e estratégicos.

Outro ponto observado por Elisa dizia respeito às políticas adotadas pelas empresas. Em Minas Gerais, os dados indicavam a existência de iniciativas voltadas à promoção de mulheres a cargos de direção e gerência e ao incentivo à contratação feminina. No entanto, os indicadores sobre planos de cargos e salários ou plano de carreira mostravam resultados mais limitados (Brasil, 2025e). Para Elisa, esses dados chamavam atenção porque dialogavam com uma questão presente na MinasTech: a pouca clareza sobre critérios de carreira, remuneração e reconhecimento profissional.

---

<sup>1</sup> Consulta realizada no Painel de Informações da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), utilizando os filtros: Minas Gerais; Serviços; Informação, comunicação e atividades financeiras, imobiliárias, profissionais e administrativas; Informação e Comunicação; Atividades dos Serviços de Tecnologia da Informação; Desenvolvimento e Licenciamento de Programas de Computador Customizáveis. Os percentuais referentes aos setores de serviços e indústria foram obtidos considerando apenas o filtro do estado de Minas Gerais. Acesso em: 10 mai. 2026.

Além disso, Elisa também relacionou o caso à divisão das responsabilidades familiares. A Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) Contínua indicava que, em 2022, as mulheres dedicavam, em média, 21,3 horas semanais aos afazeres domésticos e aos cuidados de pessoas, enquanto os homens destinavam 11,7 horas a essas atividades (IBGE, 2023). Embora esses dados não expliquem a diferença no salário-base, levantam questionamentos sobre a expectativa de um compromisso permanente fora do horário de trabalho, especialmente considerando que a empresa o apresentou como um possível incentivo sem a devida remuneração.

Ao consultar dados recentes do setor de tecnologia, Elisa passou a comparar suas inquietações na MinasTech com informações mais amplas sobre participação feminina no setor. Em 2025, nas atividades de serviços de tecnologia da informação, as mulheres representavam 39,2% dos vínculos de trabalho. No setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), ocupavam 35,2% dos cargos de diretoria e gerência. No mesmo período, recebiam, em média, 70,8% da remuneração dos homens.

Para organizar essas informações, Elisa compilou diversos indicadores sobre a participação feminina, sua presença em cargos de gestão e liderança e as disparidades salariais no setor de tecnologia. Os dados apresentados na Tabela 3 provêm de diferentes bases de dados secundárias e, portanto, não são diretamente comparáveis. Nesse caso, servem para ilustrar o contexto mais amplo em que a MinasTech está inserida.

Tabela 3 – Indicadores de desigualdade de gênero no mercado de trabalho (2025)

| <b>Indicador</b>                                                     | <b>Resultados</b> | <b>Base utilizada</b>                           |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------------------------------------|
| Participação feminina nos Serviços de Tecnologia da Informação       | 39,2%             | Relatório de Diversidade da Brasscom            |
| Participação feminina em cargos de diretoria e gerência no setor TIC | 35,2%             | Relatório de Diversidade da Brasscom            |
| Remuneração média nos Serviços de Tecnologia da Informação           | R\$ 8.818,80      | Painel de Transparência Salarial e de Critérios |

|                                                                                     |       | Remuneratórios                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------------------------------------------------------|
| Razão da remuneração média mulheres/homens nos Serviços de Tecnologia da Informação | 70,8% | Painel de Transparência Salarial e de Critérios Remuneratórios |
| Razão do salário mediano mulheres/homens nos Serviços de Tecnologia da Informação   | 61,7% | Painel de Transparência Salarial e de Critérios Remuneratórios |

Fonte: Elaborada pela autora com base no Relatório de Diversidade da Brasscom (Brasscom, 2026) e Painel de Transparência Salarial e de Critérios Remuneratórios (Brasil, 2025d).

Nota: A tabela reúne indicadores provenientes de bases secundárias distintas, utilizados com finalidade contextual e não para comparação direta entre si. Os dados foram selecionados para apresentar um panorama geral da participação feminina, da presença em cargos de direção e gerência e das diferenças remuneratórias no setor de tecnologia e no mercado de trabalho.

A partir dessas leituras, Elisa passa a olhar para os relatórios da MinasTech de outra forma. Os dados externos não respondiam diretamente ao dilema vivido na empresa, mas ajudavam a situar suas dúvidas em um contexto mais amplo.

Internamente, o fator mais objetivo continuou sendo a diferença no salário-base, respaldada por dados comparativos, tempo na função e desempenho. Enquanto isso, as discussões prosseguiram sobre como a empresa definia comprometimento e potencial de liderança com base em indicadores não refletidos em formulários oficiais.

## 1.6 O dilema de Elisa

O dilema se tornou ainda mais difícil porque Elisa ocupava uma posição sensível na organização. Como coordenadora administrativo-financeira, tinha acesso aos dados agregados e compreendia o contraste entre sua remuneração e a de seus colegas. Ao mesmo tempo, era a única mulher naquele nível e sabia que qualquer questionamento poderia afetar sua relação com a diretoria, comprometer futuras promoções e colocá-la em uma posição desconfortável diante dos demais gestores.

Naquele mesmo período, a MinasTech também discutia a possibilidade de criar uma gerência administrativo-financeira para acompanhar a expansão da

empresa. A decisão ainda não havia sido oficializada, mas Elisa sabia que seu nome era lembrado internamente para assumir a nova função. Para ela, essa promoção representaria um passo importante na carreira e o reconhecimento de uma trajetória construída aos poucos dentro da organização.

Ao mesmo tempo, Elisa sabia que essa escolha passaria pela avaliação da diretoria, especialmente de Roberto Menezes, que tinha forte influência nas decisões sobre desempenho, remuneração e promoção. Isso tornava a situação ainda mais delicada. Questionar as diferenças nos salários-base, a falta de transparência nas tabelas salariais e os mecanismos informais de reconhecimento poderia abrir espaço para uma mudança importante, mas também poderia ser visto como uma atitude de confronto em um momento estratégico para a empresa. Por outro lado, permanecer em silêncio poderia preservar suas chances de crescimento no curto prazo, mas significaria aceitar uma situação para a qual ela não encontrava justificativa objetiva.

Fernando reconhecia que havia um problema, mas não tinha autonomia para alterar salários ou instituir um plano de cargos. A Lei nº 14.611/2023 aumentava as exigências de transparência salarial, o que poderia pressionar a empresa a rever suas práticas. Ainda assim, levantar essa discussão internamente exigiria cuidado.

Na semana seguinte, Elisa recebeu um e-mail convocando os gestores para uma reunião sobre o planejamento estratégico do próximo semestre. Entre os assuntos previstos estavam a revisão das tabelas salariais, indicadores de desempenho e políticas de remuneração variável. Pouco depois, Fernando ligou.

— Você já decidiu se vai levar essa questão para a diretoria?

Elisa demorou alguns segundos para responder.

— Ainda não.

Fernando completou:

— Então, pense com cuidado. Questionar essa diferença pode trazer mudanças importantes, mas também pode ter consequências para quem levar o tema adiante.

No fim daquele dia, Elisa ficou sozinha em seu escritório, olhando os relatórios que vinha analisando nas últimas semanas. O salário-base mais baixo, o histórico de seu antecessor e os resultados comparáveis apontavam para discrepâncias difíceis de ignorar. Ainda assim, ela sabia que questionar critérios

defendidos pela diretoria poderia prejudicar sua imagem, sua relação com outros gestores e suas oportunidades futuras na empresa.

Na manhã seguinte, durante a reunião de planejamento estratégico, Elisa teria algumas alternativas. Poderia apresentar à alta administração os dados sobre salário-base, desempenho e planejamento de sucessão de cargo, assumindo o risco de ser vista como alguém que criava conflitos em um momento de expansão da empresa. Poderia procurar Fernando e propor uma revisão técnica dos níveis salariais e dos processos de promoção para manter um canal de comunicação interna, mas sem a garantia de que o assunto chegaria à diretoria. Ou poderia permanecer em silêncio, protegendo sua posição e suas chances futuras de crescimento, mesmo que isso perpetuasse uma discrepância aparentemente infundada.

Ao desligar o computador e se preparar para ir embora, Elisa percebeu que precisava tomar uma decisão. O problema partia de uma diferença salarial objetiva, mas também levantava a questão do tipo de gestora ela queria ser e até que ponto estava disposta a tensionar uma cultura organizacional que, até então, havia sido apresentada como justa e meritocrática.

Diante disso, Elisa precisava escolher qual caminho seguir: levar as evidências à alta administração, construir uma estratégia gradual com o departamento de Recursos Humanos ou manter-se em silêncio diante dos riscos envolvidos? Como equilibrar sua trajetória profissional, sua responsabilidade como gestora e a busca por políticas de remuneração mais transparentes na MinasTech?

## 2 NOTAS DE ENSINO

As notas de ensino apresentam orientações para aplicação do caso em sala de aula, incluindo objetivos de aprendizagem, metodologia, possibilidades de análise e questões para discussão.

### 2.1 Objetivos educacionais

Este caso de ensino busca contribuir para a formação de estudantes de Administração ao propor uma reflexão crítica sobre dilemas organizacionais ligados ao salário-base, trabalho equivalente, transparência salarial, desempenho e mecanismos de desenvolvimento profissional.

A partir da discussão do caso, espera-se que os estudantes consigam comparar cargos, tempo na função, desempenho e histórico de sucessão antes de avaliar as diferenças salariais. A proposta estimula uma leitura crítica das decisões corporativas e permite investigar como expectativas informais, como o engajamento contínuo além do horário de trabalho, podem influenciar o reconhecimento e a ascensão profissional, mesmo que não considerem o componente fixo da remuneração.

Com a utilização do método de aprendizagem ativa, ao final da discussão do caso espera-se que os(as) estudantes sejam capazes de:

- Analisar a assimetria salarial com base em dados organizacionais e comparadores relevantes.
- Distinguir fundamentos objetivos de remuneração das práticas formais e informais sem justificativa transparente.
- Relacionar os conceitos de trabalho de igual valor, divisão sexual do trabalho, teto de vidro, piso pegajoso, meritocracia organizacional e transparência salarial às decisões de gestão adotadas pelas organizações.
- Avaliar criticamente salário-base, remuneração variável, avaliação de desempenho e progressão profissional.
- Discutir os limites da meritocracia quando trabalhadores não competem sob as mesmas condições sociais e organizacionais.
- Propor alternativas para a promoção da equidade salarial, da transparência remuneratória e da igualdade de oportunidades no ambiente de trabalho.

Dessa forma, os objetivos pedagógicos do caso apontam não só para a compreensão conceitual da desigualdade salarial entre gêneros, mas também para o desenvolvimento de competências de análise crítica em situações organizacionais complexas. Ao discutir a trajetória de Elisa na MinasTech, espera-se que os alunos sejam capazes de relacionar teoria e prática, confrontar evidências, testar explicações alternativas, reconhecer as limitações jurídicas e administrativas e refletir sobre possíveis alternativas para construir práticas mais transparentes, justas e coerentes com os desafios atuais de gestão.

## **2.2 Fonte de dados e metodologia**

A elaboração deste caso baseou-se na construção de uma narrativa fictícia verossímil, desenvolvida a partir de dados secundários, documentos oficiais, relatórios institucionais e literatura acadêmica relacionada à equidade salarial, à divisão sexual do trabalho, à transparência remuneratória e às barreiras enfrentadas por mulheres no mercado de trabalho.

Embora a MinasTech, Elisa Carvalho e os demais personagens sejam fictícios, o caso foi elaborado com base em situações no contexto organizacional brasileiro, especialmente em empresas que possuem práticas recorrentes, como ausência de faixas salariais claras, decisões mal documentadas, valorização de trajetórias de carreira lineares e a expectativa de engajamento além do horário de trabalho. A proposta não pretende representar uma organização real específica, mas criar uma situação plausível para fins pedagógicos, capaz de estimular a análise crítica e tomada de decisão em sala de aula.

A construção do caso considerou dados do Ministério do Trabalho e Emprego, dos Painéis de Transparência Salarial e Critérios Remuneratórios, da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) Contínua e de relatórios setoriais. Também foram utilizadas discussões teóricas sobre trabalho de igual valor, teto de vidro, divisão sexual do trabalho, piso pegajoso, meritocracia organizacional e transparência salarial.

Para a construção da narrativa, foram definidos o contexto organizacional, os personagens centrais, a estrutura hierárquica, os dados comparativos de salário-base, tempo na função e desempenho, a situação-problema e o dilema enfrentado pela protagonista. Elisa foi construída como personagem principal por

ocupar uma posição estratégica na área administrativo-financeira e, ao mesmo tempo, vivenciar diretamente a diferença identificada no salário-base entre coordenadores e o impacto das práticas de reconhecimento utilizadas pela empresa. Roberto, Fernando e Guilherme foram inseridos para tornar o conflito mais amplo, representando diferentes formas de perceber e reagir ao problema apresentado no caso.

Como limitação, destaca-se que o caso não foi desenvolvido a partir de entrevistas, observação direta ou coleta de dados em uma organização específica. Por se tratar de uma narrativa fictícia verossímil, não pretende representar integralmente todas as realidades do setor de tecnologia ou de empresas mineiras. Ainda assim, ao ser construído com apoio em dados secundários, legislação, relatórios e estudos de Steil (1997), Hirata e Kergoat (2007), Nahra e Alves da Costa (2020), Alvarenga e Pimentel (2022) e Rodrigues (2023), o caso busca apresentar uma situação plausível e adequada para fins de ensino e discussão.

### **2.3 Utilização recomendada e justificativa para aplicação do caso**

Este caso de ensino é recomendado para estudantes de graduação em Administração e áreas afins, especialmente em disciplinas que abordem Gestão de Pessoas, Legislação do Trabalho e da Previdência Social, Gestão Estratégica, Sociologia Aplicada à Administração e Estudos Organizacionais. Também pode ser utilizado em disciplinas ou atividades voltadas à diversidade, inclusão, ética organizacional, relações de trabalho, cultura organizacional e tomada de decisão.

A discussão sobre equidade salarial permanece relevante para a Administração, porque envolve desenho de cargos, remuneração, avaliação de desempenho, cultura organizacional e desenvolvimento de carreira. Embora o debate sobre igualdade entre homens e mulheres tenha avançado nos últimos anos, diferenças de remuneração e de acesso a cargos estratégicos continuam presentes em diferentes setores, inclusive em áreas associadas à inovação, como a tecnologia.

A escolha do setor de tecnologia se justifica porque esse segmento costuma ser associado ao crescimento, à modernização e à valorização de profissionais qualificados, mas ainda apresenta desigualdades importantes na participação feminina e práticas internas pouco transparentes. Esse contraste torna o caso da

MinasTech relevante, pois permite observar como uma empresa que se apresenta como inovadora e meritocrática possui uma estrutura de liderança dominada por homens, ausência de faixa salarial conhecida e vincula informalmente o potencial de liderança ao comprometimento contínuo.

Além disso, o tema ganha maior importância diante da Lei nº 14.611/2023, que reforça a igualdade salarial e a transparência dos critérios remuneratórios entre mulheres e homens (Brasil, 2023). A legislação trouxe maior visibilidade para as diferenças salariais, entretanto, elas não substituem a análise do trabalho efetivamente realizado, nem garantem a documentação e a revisão das decisões internas.

No caso de Elisa, o núcleo do problema reside em seu salário-base: ela é a única mulher entre sete coordenadores, ganha menos que seus colegas, realiza trabalho equivalente e sucedeu um homem com salário mais alto na mesma posição. O bônus e a expectativa de comprometimento ampliam o debate para incluir o reconhecimento, mas não devem desviar a atenção da análise dessa evidência circunstancial central.

Do ponto de vista pedagógico, o caso contribui para o desenvolvimento da análise crítica, da argumentação e da tomada de decisão em sala de aula. A narrativa auxilia os estudantes a separar evidências de conclusões, a considerar justificativas alternativas e a formular medidas de gestão sólidas e verificáveis que levem em conta tanto as diferenças salariais fixas quanto os mecanismos informais de promoção.

## **2.4 Orientações para aplicação do caso em sala de aula**

### **I. Introdução e contextualização – 10 minutos**

A aplicação do caso pode ser iniciada com uma breve apresentação da trajetória de Elisa Carvalho, da MinasTech e da sua estrutura organizacional. Nesse primeiro momento, recomenda-se que o(a) docente evite antecipar interpretações teóricas, permitindo que os estudantes entrem em contato com a narrativa e formem suas próprias percepções sobre o conflito apresentado.

A contextualização inicial pode destacar quatro fatos relevantes: Existem sete cargos de coordenação no mesmo nível, sendo Elisa a única mulher na função de

coordenadora administrativo-financeira. Ela tem acesso às informações de remuneração e sabe que, apesar de seus resultados, seu salário-base é o mais baixo e que seu antecessor no mesmo cargo ganhava mais. Também é importante apresentar, de forma breve, o cenário da MinasTech: uma empresa de tecnologia que valoriza mérito, desempenho e comprometimento, e considera a expectativa de dedicação constante como parte integrante de sua cultura e desenvolvimento profissional.

## **II. Leitura prévia e análise em grupo – 25 minutos**

Sugere-se que o caso seja disponibilizado previamente aos estudantes. Em sala de aula, o(a) docente pode realizar uma retomada rápida dos principais elementos da narrativa, direcionando a atenção para alguns pontos centrais:

- a) a trajetória profissional e familiar de Elisa;
- b) a estrutura hierárquica e a posição equivalente dos sete cargos de coordenação;
- c) a comparação entre salário-base, tempo na função, metas e avaliação de desempenho;
- d) a sucessão de Elisa para Eduardo no mesmo cargo de coordenação administrativo-financeira;
- e) a diferença entre as normas formais sobre remuneração variável e as expectativas informais de compromisso a longo prazo;
- f) a atuação de Roberto, Fernando e Guilherme e o dilema enfrentado por Elisa;

Após essa retomada, os estudantes podem ser divididos em grupos para discutir as questões propostas e identificar os principais problemas organizacionais presentes no caso.

## **III. Relacionamento com a teoria – 30 minutos**

Durante ou após o debate, o(a) docente pode conectar os argumentos apresentados pelos estudantes à base teórica do caso. A discussão pode retomar

conceitos como trabalho de igual valor, equidade salarial, divisão sexual do trabalho, teto de vidro, piso pegajoso, meritocracia organizacional e transparência salarial.

A teoria deve funcionar como apoio para a leitura do caso, e não como uma resposta pronta. O objetivo é permitir que os estudantes compreendam como verificar quais justificativas a empresa pode oferecer e quais decisões não são documentadas ou são contraditórias, evitando duas simplificações excessivas: presumir que a discriminação de Elisa se baseia unicamente no gênero ou aceitar qualquer diferença como uma expressão legítima do mercado.

#### **IV. Debate participativo com papéis definidos – 20 minutos**

Uma possibilidade de aplicação é dividir a turma em grupos e atribuir a cada grupo o papel de um dos atores envolvidos no caso (por exemplo: Elisa Carvalho, Roberto Menezes, Fernando Lopes, Guilherme Duarte, diretoria da MinasTech e equipe de Recursos Humanos).

Cada grupo deve analisar o caso a partir da perspectiva do personagem ou setor assumido, considerando seus interesses, limitações, riscos e possíveis argumentos. Em seguida, os grupos podem apresentar suas posições em debate coletivo mediado pelo(a) docente.

Essa dinâmica estimula a compreensão das múltiplas visões envolvidas no dilema e permite discutir como decisões organizacionais podem ser percebidas de formas diferentes pelos atores envolvidos.

#### **V. Atividade final sugerida – 15 minutos**

Como desfecho da atividade, recomenda-se propor aos estudantes a elaboração de uma proposta para abordar a disparidade salarial entre gêneros e revisar o sistema de carreiras da MinasTech, incluindo uma justificativa técnica e um plano de implementação.

A proposta pode abordar os seguintes pontos: estrutura de cargos, faixas salariais, avaliação de desempenho equitativa, documentação dos critérios de admissão e promoção, revisões periódicas de gênero, procedimentos de reclamação, indicadores de desempenho comparáveis, políticas de plantão e horas

extras, transparência dos componentes variáveis da remuneração, e medidas de equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

A atividade pode ser apresentada oralmente ou por escrito, estimulando a aplicação dos conceitos discutidos à prática organizacional. O tempo estimado será de 01 hora e 40 minutos no total.

### 3 ANÁLISE DO CASO

A análise do caso MinasTech apoia-se em conceitos como equidade salarial, divisão sexual do trabalho, barreiras à ascensão profissional das mulheres, remuneração por mérito e transparência remuneratória. Esses conceitos ajudam a interpretar o dilema de Elisa de forma crítica, sem oferecer uma solução pronta. Dessa forma, a questão central, portanto, é se a MinasTech pode explicar objetivamente por que Elisa, a única mulher entre sete coordenadores e sucessora de um homem com salário mais alto no mesmo cargo, recebe o menor salário-base.

#### 3.1 Desigualdade salarial, teto de vidro e piso pegajoso

A diferença salarial entre homens e mulheres continua sendo um problema no mercado de trabalho, mesmo em situações em que há equivalência de funções, formação e qualificações. Essa diferença não pode ser explicada apenas por escolhas individuais ou por características isoladas dos trabalhadores. Como aponta Rodrigues (2023), essa disparidade resulta da combinação de fatores sociais, culturais e institucionais, especialmente aqueles relacionados à família, à divisão dos papéis de gênero e à forma como as relações de trabalho foram historicamente organizadas.

Nahra e Alves da Costa (2020) contribuem para essa discussão ao diferenciar duas formas de manifestação da desigualdade salarial. A primeira diz respeito à desigualdade direta, quando homens e mulheres recebem remunerações distintas mesmo exercendo a mesma função. A segunda se refere ao chamado “abismo salarial”, que envolve diferenças acumuladas ao longo da trajetória profissional, como menor acesso a cargos de liderança, promoções, benefícios, bônus e oportunidades de crescimento. No caso, a diferença no salário-base fornece dados imediatos, enquanto as oportunidades de reconhecimento e desenvolvimento profissional permitem uma análise dos efeitos cumulativos.

Na MinasTech, a comparação exige a consideração simultânea do cargo, do nível hierárquico, do tempo dedicado, da produtividade e da experiência. Os seis homens estão em uma faixa salarial semelhante, Elisa, apesar de seu desempenho, está abaixo deles. Além disso, Eduardo Nogueira serve como ponto de referência no mesmo departamento para a coordenação administrativa e financeira. Embora esses

elementos não substituam a análise jurídica, eles limitam o escopo das explicações baseadas unicamente em suposições de produtividade.

Outro conceito importante para compreender essas barreiras é o chamado “teto de vidro”. Steil (1997) explica que esse fenômeno se refere a obstáculos pouco visíveis que dificultam a ascensão das mulheres a cargos mais elevados nas organizações. Essas barreiras nem sempre aparecem de maneira formal ou explícita, mas podem ser percebidas em oportunidades reduzidas de crescimento, menor reconhecimento profissional, avaliação mais rígida do desempenho feminino e presença limitada de mulheres em posições estratégicas.

O “piso pegajoso”, por sua vez, refere-se aos mecanismos que mantêm as mulheres em cargos de menor remuneração com oportunidades limitadas de ascensão, mesmo quando qualificadas para a promoção (Fernandez, 2019). Em vez de se concentrar apenas em chegar ao topo, a metáfora desloca o foco para a ideia de permanecer em níveis inferiores ao longo da carreira.

A trajetória profissional de Elisa permite-nos conectar essas duas metáforas. Ela superou uma barreira parcial ao alcançar um cargo de coordenação, mas permaneceu em um nível salarial baixo e enfrentou regras pouco claras para ascender a cargos de gestão. Este caso, portanto, levanta um debate sobre se uma promoção formal é suficiente para superar os mecanismos que restringem o avanço e a mobilidade na carreira.

### **3.2 Divisão sexual do trabalho e dedicação permanente**

A desigualdade de gênero no ambiente de trabalho está diretamente ligada à forma como as responsabilidades produtivas e reprodutivas foram historicamente distribuídas entre homens e mulheres. Para Hirata e Kergoat (2007), essa divisão não é natural, mas socialmente construída, sendo marcada pela associação dos homens à esfera produtiva e das mulheres à esfera reprodutiva.

Essa dinâmica ajuda a compreender por que a inserção feminina no mercado de trabalho não eliminou as desigualdades de gênero. Mesmo com maior presença feminina nas organizações, as tarefas de cuidado com filhos, idosos e demais responsabilidades familiares continuam recaindo principalmente sobre as mulheres. Hirata e Kergoat (2007) observam que a conciliação entre vida familiar e vida profissional permanece, em grande medida, atribuída a elas.

No caso da MinasTech, o problema não se resume às viagens. A empresa valoriza disponibilidade constante, horas extras e prontidão para emergências, embora esses requisitos não sejam formalizados para todos os cargos, e nem remunerados separadamente. A empresa interpreta as restrições de tempo pessoal como um sinal de comprometimento.

Bruschini e Puppim (2004) mostram que atividades como eventos, viagens, redes de contato e maior dedicação às demandas organizacionais podem interferir nas oportunidades de crescimento das mulheres, justamente porque muitas precisam conciliar a vida profissional com responsabilidades domésticas. A situação de Elisa e Gustavo ilustram esse conflito, enquanto o perfil de Guilherme explica por que ele pode responder com mais frequência a solicitações inesperadas.

Os dados do PNAD Contínua apresentados no caso demonstram que os funcionários não podem necessariamente oferecer disponibilidade ininterrupta sob as mesmas condições. Isso não diminui a validade de requisitos operacionais legítimos, no entanto, exige que a empresa defina esses requisitos em relação a funções específicas, organize os horários de trabalho e remunere o tempo correspondente, em vez de transformá-los informalmente em um padrão de desempenho universal.

### **3.3 Meritocracia, desempenho e reconhecimento profissional**

A meritocracia aparece no caso como um discurso recorrente na diretoria da MinasTech. Roberto Menezes associa desempenho, resultados e desenvolvimento profissional ao conceito de mérito. A própria narrativa, contudo, permite questionar essa lógica, se a performance fosse um critério suficiente, o salário de Elisa deveria corresponder aos indicadores relevantes, o que não ocorre.

Segundo Alvarenga e Pimentel (2022), decisões aparentemente neutras de avaliação, classificação e promoção podem incorporar características discriminatórias em muitas organizações. Portanto, a referência à performance não exige as organizações da obrigação de divulgar seus critérios de mensuração.

Em diálogo com essa perspectiva, Nahra e Alves da Costa (2020) destacam que homens e mulheres podem estar submetidos às mesmas regras formais, mas não necessariamente às mesmas condições concretas de participação. No caso, essa distinção se refere à dedicação além da jornada, mas não deve obscurecer a

questão anterior: por que o salário fixo de Elisa é menor, apesar de seus resultados e experiência profissional prévia?

A MinasTech deve distinguir três dimensões: o valor e a responsabilidade do cargo, o desempenho durante o período de trabalho e as exigências excepcionais. O salário-base deve ser derivado da primeira dimensão, a remuneração variável pode refletir o segundo aspecto, e o terceiro exige a definição, o registro e a implementação de uma escala salarial. A combinação dessas dimensões incentiva a tomada de decisões caso a caso.

A análise sugerida é que os estudantes discutam a diferença entre igualdade formal, equidade e transparência. Aplicar os mesmos critérios a todos os gestores é insuficiente se as faixas salariais forem desconhecidas e as demonstrações informais de comprometimento dificultarem a progressão na carreira sem registros verificáveis.

### **3.4 Transparência salarial e Lei nº 14.611/2023**

A Lei nº 14.611/2023 amplia a relevância do dilema enfrentado por Elisa, pois dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens para a realização de trabalho de igual valor ou no exercício da mesma função (Brasil, 2023). A legislação também reforça a necessidade de transparência salarial e revisão de critérios remuneratórios nas organizações.

No caso da MinasTech, a lei atua como um fator que intensifica o conflito. Elisa identifica uma diferença salarial fixa, comprovada por dados de desempenho e sua trajetória profissional. A análise não se limita mais à insatisfação pessoal, mas abrange transparência, decisões documentadas e responsabilização da empresa. Remuneração variável e uma cultura colaborativa complementam a análise, mas não substituem a revisão do salário-base.

Como observa Rodrigues (2023), a previsão legal de igualdade não é suficiente para desconstruir os fatores que sustentam a persistência das diferenças salariais de gênero. Por isso, a análise do caso deve considerar que a transparência salarial deve ser complementada por estruturas de cargos, faixas salariais, revisões periódicas e responsabilização pelas decisões.

Os dados nacionais e setoriais apresentados ao longo do caso também podem ser retomados na discussão em sala de aula. Eles ajudam a relacionar o

conflito vivido por Elisa a um contexto mais amplo de diferenças no mercado de trabalho brasileiro, especialmente no setor de tecnologia e em cargos de direção e gerência. No entanto, em sala de aula, devem servir como contexto e não como prova irrefutável do que aconteceu na empresa fictícia.

#### 4 QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. De acordo com os dados da Tabela 2, existem fatores objetivos que justifiquem o salário-base inferior de Elisa? Explique sua resposta, considerando tempo na função, metas e avaliação de desempenho.
2. Como a comparação de Elisa com os outros seis coordenadores e com Eduardo Nogueira, seu antecessor na mesma posição, se complementam? Que evidências cada comparação fornece?
3. De que modo os conceitos de teto de vidro e piso pegajoso ajudam a interpretar o fato de Elisa ter alcançado uma coordenação e, ainda assim, receber o menor salário do grupo?
4. Se você estivesse na posição de Elisa, qual caminho seguiria: levaria os dados diretamente à diretoria, construiria uma estratégia gradual com o setor de Recursos Humanos ou permaneceria em silêncio? Explique sua decisão, considerando os riscos individuais e o impacto na organização.
5. À luz da Lei nº 14.611/2023, como deve ser avaliada a equivalência de trabalho, identidade profissional, produtividade, experiência e transparência dos parâmetros de remuneração? Quais medidas a MinasTech deve tomar para resolver a discrepância e evitar que ela se repita?

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente caso de ensino teve como objetivo discutir a equidade salarial e decisões de carreira no contexto organizacional a partir da trajetória de Elisa Carvalho na MinasTech, uma empresa fictícia verossímil do setor de tecnologia localizada em Minas Gerais. O conflito da narrativa é ilustrado com circunstâncias comparáveis: sete coordenadores no mesmo nível hierárquico, seis homens com salários similares, Elisa como a única mulher com o menor salário-base, desempenho equivalente e um antecessor homem com salário mais alto na mesma posição.

Ao longo do caso, observa-se que embora a expectativa de disponibilidade para viagens, mensagens e emergências fora do horário de trabalho permaneça relevante, ela desempenha um papel complementar. Ajuda a explicar como a empresa constrói uma imagem de comprometimento e potencial, mas não justifica disparidades salariais fixas e não deve ser confundida com desempenho se este não for adequadamente definido e remunerado.

A situação vivida por Elisa demonstra que não há solução fácil para esse dilema. Apresentar os dados diretamente à diretoria poderia gerar mudanças, mas também poderia comprometer sua imagem em um momento em que ela poderia ser promovida. Buscar apoio do departamento de Recursos Humanos oferece uma solução técnica, embora isso não garantisse que a diretoria aceitaria. Por outro lado, permanecer em silêncio poderia assegurar sua posição no curto prazo, mas manteria uma diferença que a empresa não documentou.

Como contribuição acadêmica e pedagógica, o caso permite articular conceitos como trabalho de igual valor, desigualdade salarial, divisão sexual do trabalho, teto de vidro, piso pegajoso, meritocracia organizacional e transparência remuneratória a uma situação organizacional concreta. Dessa forma, os estudantes são incentivados a avaliar alternativas, considerar repercussões e propor medidas que visem promover equidade salarial.

Como limitação, destaca-se que o caso foi construído como uma narrativa fictícia verossímil, elaborada a partir de dados secundários, documentos oficiais, relatórios institucionais e literatura acadêmica. Não houve realização de entrevistas ou observação direta em uma organização específica. Por esse motivo, o caso não

pretende representar integralmente todas as realidades do setor de tecnologia, mas sim apresentar uma situação plausível para fins de ensino e discussão.

Assim, o caso busca estimular uma reflexão crítica sobre o papel da Administração na construção de ambientes de trabalho mais justos e transparentes. A experiência da MinasTech evidencia que promover equidade não depende apenas de cumprir exigências legais, mas também exige uma análise das estruturas organizacionais, das faixas salariais, dos indicadores de desempenho comparáveis, das decisões documentadas e um exame das expectativas informais que influenciam as perspectivas de carreira.

Por fim, espera-se que o caso ajude estudantes e docentes a discutir a responsabilidade da Administração na construção de práticas de gestão mais transparentes e imparciais. O ponto crucial na trajetória profissional de Elisa não reside em presumir intenções discriminatórias desde o início, mas em exigir que as diferenças relevantes em termos de remuneração e desenvolvimento profissional sejam justificadas objetivamente.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA, Gustavo Leite; PIMENTEL, Ricardo. Razão e razões masculinas: geração de desigualdades pelas práticas de meritocracia em uma empresa tecnocrática brasileira. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 25, e179850, 2022. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.cpst.2022.179850>. Acesso em: 10 fev. 2026.

BRASIL. **Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023**. Dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens; e altera a Consolidação das Leis do Trabalho. Brasília, DF: Presidência da República, 2023. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2023/lei/114611.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/114611.htm). Acesso em: 10 abr. 2026.

BRASIL. **Ministério do Trabalho e Emprego**. *Infográfico – Igualdade Salarial: principais resultados do primeiro ano de vigência da Lei nº 14.611/2023*. Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Emprego, 2025a. Disponível em: [https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2025/novembro/ministerios-do-trabalho-e-das-mulheres-apresentam-4o-relatorio-de-transparencia-salarial/InfograficogualdadeSalarial2.pdf?utm\\_source](https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2025/novembro/ministerios-do-trabalho-e-das-mulheres-apresentam-4o-relatorio-de-transparencia-salarial/InfograficogualdadeSalarial2.pdf?utm_source). Acesso em: 8 mar. 2026.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Ministérios do Trabalho e das Mulheres apresentam 4º Relatório de Transparência Salarial**. Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Emprego, 2025b. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2025/novembro/ministerios-do-trabalho-e-das-mulheres-apresentam-4o-relatorio-de-transparencia-salarial>. Acesso em: 10 fev. 2026.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Painel de Informações da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS)**. Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Emprego, 2025c. Disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrljoiZGQ5NTU3MGMtNWRkMy00YTJmLWJhYjltYjc2Yml4OTViZjg2liwidCI6IjNIYzkyOTY5LTVhNTEtNGYxOC04YWM5LWVmOThmYmFmYTk3OCJ9>. Acesso em: 10 jan. 2026.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Painel de Transparência Salarial e de Critérios Remuneratórios**. Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Emprego, 2025d. Disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrljoiY2VkNTJhMmYtNWQ1Ny00Yzc1LTgyYWEtZTYyZGRINGQyZjBjliwidCI6IjNIYzkyOTY5LTVhNTEtNGYxOC04YWM5LWVmOThmYmFmYTk3OCJ9>. Acesso em: 15 jan. 2026.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Painel do Relatório de Transparência Salarial**. Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Emprego, 2025e. Disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrljoiNTFhZWl0MzUtZjZkOC00Y2EwLTg5MTMtYjlkODYyOGUwNTliwidCI6IjNIYzkyOTY5LTVhNTEtNGYxOC04YWM5LWVmOThmYmFmYTk3OCJ9>. Acesso em: 8 jan. 2026.

BRASSCOM. **Relatório de diversidade 2025**. São Paulo: Brasscom, 2026. Disponível em: <https://brasscom.org.br/pdfs/relatorio-de-diversidade-2025/>. Acesso em: 15 fev. 2026.

BRUSCHINI, Cristina; PUPPIN, Andrea Brandão. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 34, n. 121, p. 105–138, 2004. Disponível em: <https://publicacoes.fcc.org.br/cp/article/view/491>. Acesso em: 21 maio. 2026.

FERNANDEZ, Brena Paula Magno. Teto de vidro, piso pegajoso e desigualdade de gênero no mercado de trabalho brasileiro à luz da economia feminista: por que as iniquidades persistem? **Cadernos de Campo: Revista de Ciências Sociais**, Araraquara, n. 26, p. 79-103, jan./jun. 2019. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/cadernos/article/view/12951>. Acesso em: 12 jun. 2026.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 37, n. 132, p. 595–609, 2007. Disponível em: <https://publicacoes.fcc.org.br/cp/article/view/344>. Acesso em: 9 abr. 2026.

IBGE. **Em 2022, mulheres dedicaram 9,6 horas por semana a mais do que os homens aos afazeres domésticos ou ao cuidado de pessoas**. Agência de Notícias IBGE, Rio de Janeiro, 11 ago. 2023. Atualizado em: 24 ago. 2023. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/37621-em-2022-mulheres-dedicaram-9-6-horas-por-semana-a-mais-do-que-os-homens-aos-afazeres-domesticos-ou-ao-cuidado-de-pessoas>. Acesso em: 18 jan. 2026.

NAHRA, Cinara; ALVES DA COSTA, Fernanda Alves da. Desigualdade salarial de gênero e o abismo salarial entre os gêneros. **Princípios: Revista de Filosofia (UFRN)**, [S. l.], v. 27, n. 52, p. 67–86, 2020. DOI: 10.21680/1983-2109.2020v27n52ID19194. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/principios/article/view/19194>. Acesso em: 8 mar. 2026.

RODRIGUES, Fabiana Alves. Barreiras à efetivação da igualdade salarial de gênero no Brasil. **Rev. Estud. Fem.**, Florianópolis, v. 31, n. 1, e82532, 2023. Disponível em [http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-026X2023000100215&lng=pt&nrm=iso](http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-026X2023000100215&lng=pt&nrm=iso). Acesso em 08 fev. 2026. Epub 01-Jan-2023. <https://doi.org/10.1590/1806-9584-2023v31n182532>.

STEIL, Andrea Valéria. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 62-69, jul./set. 1997. Disponível em: <https://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/3203062.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2026.