

A LEI DA EQUIDADE SALARIAL E SEUS PRINCIPAIS DESAFIOS

UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA E APOIO EM RELATÓRIO DA ORGANIZAÇÃO TIM BRASIL

Mayara Vieira de Aquino Silva

mayara.231014001156@aluno.eteot.faecetec.rj.gov.br

Desirré Medeiros da Gama

desirre.231014001154@aluno.eteot.faecetec.rj.gov.br

Ana Beatriz Campos Bueno

ana.2310140011051@aluno.eteot.faecetec.rj.gov.br

RESUMO

A disparidade salarial entre homens e mulheres, historicamente presente no mercado de trabalho brasileiro, motivou a criação da Lei nº 14.611/2023, que estabelece a obrigatoriedade da equidade salarial entre gêneros e busca corrigir desigualdades estruturais. Embora a Constituição Federal garanta essa igualdade, estudos indicam que as mulheres, especialmente as negras, ainda recebem salários inferiores e ocupam cargos de menor prestígio. Este Trabalho de Conclusão de Curso teve como objetivo analisar a aplicação da Lei nº 14.611/2023 no contexto organizacional, identificando seus elementos e desafios de implementação. A pesquisa, de abordagem qualitativa, baseou-se em revisão bibliográfica e análise de relatórios corporativos, com destaque para o relatório de transparência salarial da Tim Brasil. A aplicação da Lei da Equidade Salarial ainda enfrenta barreiras como a resistência cultural, falhas em programas de inclusão, altos custos de adequação e dificuldade em definir funções equivalentes, o que demonstra a necessidade de mudanças estruturais e maior clareza nas normas. Conclui-se que sua efetividade depende não apenas do cumprimento formal das normas, mas de uma mudança estrutural e cultural nas empresas, voltada à consolidação de práticas éticas, inclusivas e igualitárias.

Palavras-chave: Igualdade salarial, Equidade de gênero, Lei nº 14.611/2023, Gestão de pessoas, Mercado de trabalho.

ABSTRACT

The wage disparity between men and women, historically present in the Brazilian labor market, motivated the creation of Law No. 14,611/2023, which establishes the obligation of wage equity between genders and seeks to correct structural inequalities. Although the Federal Constitution guarantees this equality, studies indicate that

women, especially black women, still receive lower wages and occupy lower positions. This Course Completion Work aimed to analyze the application of Law No. 14,611/2023 in the organizational context, identifying its elements and implementation challenges. The research, with a qualitative approach, was based on a bibliographic review and analysis of corporate reports, with emphasis on Tim Brasil's wage transparency report. The application of the Wage Equity Law still faces barriers such as cultural resistance, failures in inclusion programs, high adequacy costs and difficulty in defining equivalent functions, which demonstrates the need for structural changes and greater clarity in the rules. It is concluded that its effectiveness depends not only on formal compliance with the rules, but on a structural and cultural change in companies, aimed at the consolidation of ethical, inclusive and egalitarian practices.

Keywords: *Pay equality, Gender equity, Law No. 14,611/2023, Human resource management, Labor market.*

1. INTRODUÇÃO

A equidade implica reconhecer as diferentes necessidades e condições das pessoas, garantindo que todas tenham capacidades reais para acessar oportunidades e participar plenamente da vida social (Nussbaum, 2011).

Para a sociedade, a lei é relevante uma vez que garante condições dignas e justas aos funcionários de uma instituição, assegurando a equivalência salarial entre os gêneros no mercado de trabalho, mantendo um bem-estar social. Diante disso, colabora para a organização e desenvolvimento das empresas e da sociedade em geral (Brasil, 2025).

O grupo escolheu o tema “A lei da equidade salarial e seus principais desafios” por interesse pessoal em compreender as diferenças salariais entre homens e mulheres. Percebemos que essa desigualdade ainda está presente no cotidiano e afeta muitas pessoas. Estudar o assunto nos permite refletir e formar uma visão mais justa sobre o ambiente de trabalho.

A questão-problema a ser respondida é: quais são as principais dificuldades na implementação da lei de igualdade salarial no contexto organizacional? Esse questionamento orienta a investigação ao considerar que, embora a legislação represente um avanço significativo na promoção da equidade de gênero, sua aplicação prática ainda enfrenta obstáculos.

Para que fosse possível responder à questão problema foi necessário estudar o princípio da lei, conceitos de equidade, dificuldades enfrentadas pelos gestores das empresas e os principais desafios para aplicação da lei no mercado de trabalho.

Após os aspectos introdutórios sobre a lei da equidade salarial e seus principais desafios, o artigo científico foi estruturado de maneira a permitir uma compreensão ampla e organizada do tema. Inicialmente, apresenta-se a revisão bibliográfica, seguida

da definição do conceito de equidade, equidade salarial no mercado de trabalho e diferenças entre igualdade e equidade, fundamentos essenciais para o entendimento do estudo.

Na sequência, o trabalho aborda a lei da equidade salarial (Lei nº 14.611/2023), causas que levaram à criação da lei, e o funcionamento das empresas antes e depois de sua sanção, os principais desafios da aplicação da lei da equidade salarial no mercado de trabalho.

Também são apresentados exemplos de empresas e executivos que destacaram a importância da aplicação da lei, os Principais desafios na prática da lei da equidade salarial no âmbito organizacional, metodologia, pesquisa e, por fim, a conclusão que sintetiza os resultados e reflexões do estudo.

São apresentados também os principais desafios da aplicação da lei da equidade salarial no mercado de trabalho, exemplos de empresas e executivos que destacaram a importância da aplicação da lei, os Principais desafios na prática da lei da equidade salarial no âmbito organizacional, metodologia, pesquisa e, por fim, a conclusão que sintetiza os resultados e reflexões do estudo.

Este estudo se baseou em uma ampla revisão bibliográfica, envolvendo a consulta a livros e artigos já publicados, com o objetivo de ampliar a variedade de fontes de pesquisa relacionadas ao tema central. Assim, procurou-se desenvolver uma investigação científica que incorporasse diferentes contribuições acadêmicas e suas interconexões.

Para a coleta de dados, foram utilizados livros didáticos, obras originais dos próprios autores, artigos de periódicos acadêmicos, revistas especializadas, bem como repositórios digitais e bases de dados científicos, garantindo a diversidade e a credibilidade das informações obtidas.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para Andrade (2010, p. 25),

“a pesquisa bibliográfica é habilidade fundamental, uma vez que constitui o primeiro passo para todas as atividades acadêmicas. Uma pesquisa de laboratório ou de campo implica, necessariamente, a pesquisa bibliográfica preliminar. Ela é obrigatória nas pesquisas exploratórias, na delimitação do tema de um trabalho ou pesquisa, no desenvolvimento do assunto, nas citações, na apresentação das conclusões” (Andrade, 2010, p. 25 *apud* Sousa *et al.*, 2021).

Dentre as modalidades de pesquisas científicas existentes, a pesquisa bibliográfica é aquela desenvolvida a partir de material já elaborado, como livros, teses,

dissertações e artigos científicos (Gil, 2008). Tem como finalidade atualizar conhecimentos científicos, acompanhar o desenvolvimento de um assunto, sintetizar textos publicados que tratam de um mesmo tema, analisar e avaliar informações já publicadas, desvendar, recolher e analisar as principais contribuições teóricas sobre determinado fato, assunto ou ideia.

Para Severino (2007), a pesquisa bibliográfica realiza-se pelo:

“[...] registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utilizam-se dados de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir de contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos” (Severino, 2007, p. 122 *apud* Sousa *et al.*, 2021).

A pesquisa bibliográfica é entendida como a reunião e análise de conhecimentos presentes em diversas obras, com o propósito de orientar o leitor no estudo de um tema e ampliar sua compreensão sobre ele. Envolve etapas metodológicas como leitura, fichamento e organização de informações, servindo de fundamento para qualquer tipo de investigação científica. Além de poder ser uma pesquisa autônoma, também funciona como etapa preparatória para outros métodos, como os de campo, laboratoriais ou documentais (Fachin, 2017).

2.1 – EQUIDADE

Equidade significa dar às pessoas o que elas precisam para que todos tenham acesso às mesmas oportunidades. Guarda forte relação com igualdade, a ponto de, em certas acepções, igualdade figurar nos dicionários como uma palavra sinônima de equidade (Hossne, 2009).

Equidade não se limita apenas a flexibilizar a norma em situações específicas; ela também reflete uma sensibilidade interior do julgador. Por se tratar de um conceito de natureza filosófica, admite múltiplas interpretações (MPRJ, 2013).

A justiça não deve favorecer nenhuma das partes, mas pautar-se pela reciprocidade. Essa reciprocidade constitui o alicerce das relações humanas, uma vez que os indivíduos buscam a igualdade como forma de preservar a própria existência e garantir a coesão entre si (Munhoz, 2017).

A palavra equidade tem origem no latim *aequitas*, termo que, no livro *A Equitas* como Princípio Fundamental do Direito Romano, Tella aponta que a palavra está relacionado com ao grego *eikós*, o qual corresponde à verdade, o exato e ao justo (Tella, 2005 *apud* Santos, 2018).

2.1.2 – Equidade salarial no mercado de trabalho

A equidade de gênero no mercado de trabalho é um princípio íntegro, jurídico e monetário que busca assegurar igualdade de oportunidades entre homens e mulheres. Apesar dos avanços obtidos, ainda existem desafios significativos, como a diferença salarial, a baixa presença feminina em cargos de liderança e as barreiras culturais que limitam a inclusão plena (Goldenberg, 2023).

Promover essa equidade é essencial não apenas para a justiça social, mas também para o desenvolvimento sustentável e o fortalecimento das organizações, que se beneficiam da diversidade e da valorização de todos os profissionais (Goldenberg, 2023).

Praticar a equidade de gênero e a diversidade significa criar um mercado mais próspero e inovador, onde há espaço para todas as pessoas. Não é uma conversa somente de mulheres e para mulheres. É fundamental conquistar os homens como aliados nessa transformação que buscamos no mundo dos negócios e na sociedade (Goldenberg, 2023).

É evidente que o combate à desigualdade de gênero no mercado de trabalho requer uma ação conjunta entre o poder público, a iniciativa privada e a sociedade civil. De acordo com Silva (2024), a adoção de políticas públicas integradas, aliada à criação de mecanismos de fiscalização e transparência nas relações de trabalho, representa um avanço essencial no enfrentamento da desigualdade de gênero.

Iniciativas como a promoção da equidade salarial, o incentivo à diversidade nas empresas e o fortalecimento de programas de inclusão e liderança feminina contribuem para reduzir práticas discriminatórias históricas e promover um ambiente laboral mais justo e igualitário (Silva, 2024).

Essas medidas, ao darem mais destaque às desigualdades e cobrarem maior comprometimento das instituições, colaboram para o desenvolvimento de uma cultura organizacional mais justa, igualitária e alinhada aos valores da diversidade e da inclusão. Contudo, ideal é que essas políticas estejam acompanhadas de instrumentos eficientes de monitoramento, capacitação corporativa e estímulo à transformação de mentalidades, assegurando, assim, sua eficácia e permanência ao longo do tempo (Silva, 2024).

É essencial que essas políticas venham acompanhadas de instrumentos eficientes de monitoramento, capacitação corporativa e estímulo à transformação de mentalidades, assegurando, assim, sua eficácia e permanência ao longo do tempo (Silva, 2024).

Entretanto, para que os resultados dessas ações sejam, de fato, sustentáveis, é necessário superar as resistências e preencher as lacunas que ainda persistem. A

participação constante de todos os segmentos da sociedade, aliada a um acompanhamento eficaz e à expansão de políticas voltadas à inclusão, é fundamental para promover um ambiente de trabalho genuinamente justo e equitativo (Silva, 2024).

Somente através de uma abordagem ampla e interseccional, que considere também fatores como raça e classe social, será viável progredir de maneira sólida rumo a um mercado de trabalho mais equilibrado, em que homens e mulheres, independentemente de suas origens, tenham acesso igualitário às oportunidades de desenvolvimento e sucesso profissional (Silva, 2024).

2.1.3 – Diferenças entre igualdade e equidade

A diferenciação entre igualdade e equidade é essencial para entender os fundamentos da justiça social e do direito atual. A igualdade propõe oferecer o mesmo tratamento a todos diante da lei e das oportunidades, enquanto a equidade procura ajustar esse tratamento conforme as particularidades e condições de cada indivíduo, com o objetivo de alcançar uma justiça real, e não apenas teórica (Moragas, 2022).

A igualdade fundamenta-se no princípio da universalidade, segundo o qual todos devem ser submetidos às mesmas normas e possuir os mesmos direitos e responsabilidades. Já a equidade reconhece as diferenças existentes entre os indivíduos e a necessidade de corrigir essas desigualdades por meio de ajustes que promovam equilíbrio e justiça (Moragas, 2022).

A igualdade defende que todos sejam tratados da mesma forma, sem levar em conta as particularidades de cada indivíduo. Já a equidade consiste em oferecer a cada pessoa os recursos e condições necessários para que todos possam usufruir das mesmas oportunidades (Moragas, 2022).

Enquanto a igualdade busca oferecer as mesmas oportunidades a todos, sem levar em conta suas diferenças individuais, a equidade tem como objetivo corrigir os desequilíbrios existentes, levando em consideração as particularidades de cada pessoa e garantindo condições mais justas para que todos possam alcançar os mesmos resultados (Silva, 2025).

Embora sejam conceitos semelhantes, é possível perceber claramente as diferenças entre igualdade e equidade. Enquanto a igualdade busca tratar todos da mesma forma, a equidade procura oferecer a cada pessoa o que ela precisa, considerando suas particularidades e necessidades. Dessa maneira, podemos compreender que, se a convivência em nossa sociedade fosse pautada na equidade, ela seria muito mais justa e harmoniosa (Silva, 2025).

2.2 – A Lei da Equidade Salarial

A lei foi elaborada com o fim de corrigir essas lacunas, impugnar e eliminar as disparidades salariais baseadas em gênero e proporcionar maior segurança para as mulheres. É um instrumento considerável para a execução de direitos já previstos na Constituição e na CLT com vistas à difusão da igualdade de remuneração entre mulheres e homens, que desempenham funções equivalentes, combatendo a discriminação salarial e garantindo que as mulheres recebam salários justos e iguais aos dos homens para o mesmo trabalho (Nascimento, 2023).

Em 2023, o presidente da república Luiz Inácio Lula da Silva sancionou a seguinte lei:

“LEI Nº 14.611, DE 3 DE JULHO DE 2023

Art. 1º Esta Lei dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios, nos termos da regulamentação, entre mulheres e homens para a realização de trabalho de igual valor ou no exercício da mesma função e altera a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943.

Art. 2º 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 é obrigatória e será garantida nos termos desta Lei.”

Com base nesses artigos, entendemos que a lei estabelece a equiparação de salários entre mulheres e homens em situações em que ambos desempenham funções equivalentes, ou seja, quando realizam o mesmo trabalho, com igual produtividade e eficiência, independentemente do gênero (Nascimento, 2023).

Põe-se em pauta a exigência de aprimorar a legislação brasileira com a aprovação de projetos de lei como o estatuto da diversidade sexual e de gênero, bem como propor providência compensatórias para a efetiva inclusão da diversidade sexual e de gênero no mercado de trabalho (Abílio, 2019).

A compreensão da real necessidade de as organizações empresariais adotarem medidas voltadas à igualdade de direitos e ao respeito à diversidade nos ambientes corporativos está diretamente relacionada ao cumprimento de sua função e responsabilidade social. Trata-se de um processo contínuo de construção de uma sociedade mais inclusiva, que reconheça efetivamente as vulnerabilidades de trabalhadores(as), promovendo iniciativas e ações voltadas à garantia do direito fundamental ao trabalho como um direito social e humano (Abílio, 2019).

É importante ressaltar alguns pontos, especialmente as alterações que essa lei trouxe à Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. O artigo 461 determina que, ainda que o trabalhador que sofreu discriminação receba as diferenças salariais devidas, isso

não o impede de ingressar com uma ação judicial para solicitar indenização por danos morais, desde que existam motivos que justifiquem tal pedido (Farias, 2024).

Desse modo, essa medida proporciona maior segurança jurídica aos trabalhadores, uma vez que, além de garantir o recebimento das diferenças salariais asseguradas pela Constituição, também possibilita a obtenção de indenização por danos morais decorrentes de condutas ilícitas praticadas pelo empregador (Ferreira, 2023).

De acordo com a consolidação das leis do trabalho — CLT, o artigo 461 estabelece que, quando as funções exercidas forem idênticas, todo trabalho de igual valor, realizado para o mesmo empregador e no mesmo estabelecimento, deve receber o mesmo salário, sem qualquer distinção de sexo, etnia, nacionalidade ou idade (CLT, 1943).

A consolidação das leis do trabalho —CLT— passou por modificações importantes com a aprovação da lei que promove a igualdade salarial, a qual tem como objetivo assegurar que homens e mulheres recebam a mesma remuneração ao exercerem funções de igual valor. Além disso, essa legislação institui medidas voltadas à transparência salarial e à promoção de oportunidades equitativas no ambiente profissional (CLT, 2023).

Antes da lei da igualdade salarial (lei nº 14.611/2023), a CLT já estabelecia a proibição de diferenças salariais baseadas em sexo, raça, etnia ou idade para funções com igualdade de produtividade. No entanto, a nova lei fortaleceu essa proteção, aumentando as multas por discriminação e estabelecendo medidas para garantir a transparência salarial e a fiscalização contra a desigualdade (CLT, 2023).

A lei nº 14.611/2023, conhecida como lei da igualdade salarial, estabelece um conjunto de diretrizes e obrigações que as empresas devem observar para assegurar sua aplicação efetiva (Silva, 2025).

As organizações que possuam 100 ou mais empregados precisam publicar, a cada semestre, relatórios de transparência salarial, preservando sempre o sigilo das informações pessoais (Silva, 2025).

O descumprimento dessas determinações pode acarretar penalidades financeiras significativas para as empresas, refletindo a seriedade com que a legislação trata o tema. Além disso, em casos de reincidência, o valor da multa pode ser duplicado, reforçando o compromisso com a efetividade da norma e a promoção da equidade no ambiente de trabalho (TST, 2025).

Empresas que apresentem diferenças salariais entre seus colaboradores devem elaborar e executar planos de ação voltados à redução dessas desigualdades, estabelecendo objetivos e prazos definidos (Ribeiro, 2025).

A legislação também reforça os mecanismos de fiscalização e cria canais específicos para o recebimento de denúncias relacionadas à discriminação salarial (Fachini, 2024).

Quando houver discriminação salarial em razão de gênero, raça, etnia, origem ou idade, o trabalhador prejudicado tem direito não apenas à equiparação salarial, mas também à indenização por danos morais (Magalhães, 2025).

2.2.1 – Causas que levaram à criação da Lei da Equidade Salarial (Lei nº 14.611/2023)

Em julho de 2023, o Brasil avançou significativamente na promoção da igualdade de gênero ao sancionar a lei nº 14.611, que tem como objetivo assegurar remuneração equivalente para homens e mulheres que desempenham as mesmas funções. Essa legislação surge como uma resposta a um desafio histórico: a continuidade da disparidade de gênero presente no mercado de trabalho (KPMG, 2023).

A promulgação da lei não ocorreu de maneira isolada, mas foi fruto de um cenário em que a sociedade civil exigia mudanças reais e efetivas. Entidades internacionais, como a organização internacional do trabalho (OIT), destacavam a necessidade de aprimorar as políticas voltadas à igualdade salarial. Estudos demonstram que, apesar de o princípio constitucional da isonomia já estar previsto, sua aplicação prática ainda não se mostrava consolidada no ambiente corporativo (Lima *et al.*, 2023).

Especialistas e estudiosos têm investigado as razões que motivaram a criação dessa nova legislação, oferecendo perspectivas distintas conforme sua área de atuação. Essas análises indicam que a lei foi moldada por múltiplos fatores, incluindo a desigualdade de gênero profundamente enraizada na estrutura social. Dados do IBGE (PNAD Contínua, 2022) revelam que mulheres com níveis de escolaridade equivalentes ainda recebem, em média, 20% menos do que os homens (Rodrigues, 2023).

Considerar múltiplas perspectivas possibilita uma compreensão mais ampla do contexto social, das motivações políticas e do cenário jurídico que transformaram essa lei em não apenas em uma necessidade, mas também uma consequência inevitável. Como observa Reale (2002, p. 306), “a efetivação da equidade constitui a justiça aplicada ao caso concreto”.

Entendia-se que a exigência de aplicação da lei surgia a partir de desigualdades históricas e estruturais, considerando que muitas dessas diferenças não decorrem de decisões individuais, mas de contextos históricos que perpetuam privilégios para certos grupos e geram desvantagens para outros. Dessa forma, a equidade era percebida como um mecanismo capaz de corrigir tais desequilíbrios (Reale, 2002).

Conforme Bobbio (1958, *apud* Coutinho, 2023), a equidade constitui o princípio que possibilita ao magistrado ajustar a norma geral à situação específica, suavizando a rigidez do direito positivo para evitar que se converta em injustiça.

O autor sustentava que a principal razão para a aplicação da lei era assegurar a igualdade de fato, e não apenas a igualdade formal. A igualdade de fato requer a análise das condições materiais e sociais de cada pessoa, de modo que a implementação equitativa da lei se torna fundamental para atingir a justiça verdadeira (Bobbio, 1958, *apud* Coutinho, 2023).

Bobbio também observa que “vivemos na e pela lei. Ela nos molda... Somos subordinados ao império da lei, sujeitos aos seus métodos e princípios... enquanto refletimos sobre o que devemos fazer”. O autor ressalta ainda que a lei vai além de um simples conjunto de normas, configurando-se como um universo moral que orienta nossos julgamentos (Bobbio, 1958, p. 157 *apud* Coutinho, 2023).

A equidade, nesse contexto, não é um elemento accidental, mas um princípio essencial de justiça que orienta a estrutura moral e jurídica da sociedade. De acordo com Rawls, o direito deve garantir que os princípios da *justiça como equidade* sejam respeitados, assegurando oportunidades e direitos iguais a todos os cidadãos. Assim, a aplicação das leis não pode se basear apenas na vontade da maioria, mas deve proteger os indivíduos de injustiças e desigualdades que possam comprometer a liberdade e a dignidade humana (Pisetta *et al.*, 1999).

2.2.2 – O impacto da Lei Igualdade Salarial

Desde a Revolução Industrial até o final do século XX, diversas empresas adotaram práticas marcadas pela discriminação, principalmente relacionadas a gênero e raça. Antes da implementação da lei da equidade salarial, era comum que grupos minoritários recebessem salários inferiores aos dos homens (Daugherty, 2025).

Os donos dessas empresas sustentavam a ideia de que os homens eram os principais responsáveis pelo sustento, enquanto as mulheres e outros grupos minoritários ocupavam posições secundárias no mercado de trabalho e na economia. Além disso, o trabalho realizado por essas pessoas era visto como menos qualificado, mesmo quando desempenhavam as mesmas funções, o que servia de justificativa para a diferença salarial (Waters, 2024).

Antes da promulgação da lei nº 14.611/2023, a legislação trabalhista do Brasil não exigia que as empresas adotassem medidas de transparência salarial, tampouco aplicava penalidades significativas em casos de discriminação por gênero ou outras características. As correções previstas eram restritas e, na maioria das vezes, pouco eficazes em coibir essas práticas (Souza, 2023).

Entre os grupos mais afetados por essas práticas estavam pessoas negras e integrantes da comunidade LGBTQIA+. Trabalhadores negros frequentemente recebiam salários menores do que brancos, mesmo possuindo a mesma formação e experiência. Já profissionais LGBTQIA+, apesar de qualificados, eram muitas vezes preteridos em promoções e reajustes salariais. A ausência de uma legislação que garantisse a igualdade de remuneração nas empresas, somada à falta de fiscalização, fez com que essa desigualdade persistisse por longos anos (Williams, 2025).

As informações apresentadas no terceiro relatório da lei de igualdade salarial, divulgado neste ano, mostraram que, em média, as mulheres ganhavam 20,9% menos que os homens em 53.014 empresas com mais de 100 funcionários no país. Embora ainda não seja possível afirmar que as desigualdades foram reduzidas, já é possível perceber progressos, como o crescimento da presença feminina no mercado de trabalho mencionado no relatório mais recente (Montagner, 2025).

A Bosch Brasil passou a implementar essas medidas após a aprovação da referida lei. Segundo a empresa, “na Bosch, aplicamos políticas de remuneração voltadas a todos os colaboradores durante toda a sua jornada profissional, com base em estruturas de cargos e faixas salariais previamente definidas. Essas faixas são periodicamente revisadas por meio de processos formais que consideram pesquisas de mercado. Os benefícios também são divulgados e aplicados conforme políticas internas publicadas” (Bosch no Brasil, 2025).

Além disso, os gestores e as equipes de recursos humanos realizam avaliações anuais das funções, das competências exigidas e do desempenho dos colaboradores, o que pode gerar, ou não, reajustes salariais relacionados a mérito, realinhamento ou promoção. A empresa reforça seu compromisso com uma gestão de remuneração justa, buscando manter uma política salarial coerente com as melhores práticas de mercado, sustentável para os negócios e livre de qualquer forma de discriminação (Bosch no Brasil, 2025).

2.3 – Principais desafios na prática da Lei da Equidade Salarial no âmbito organizacional

O maior desafio das organizações está na mudança cultural necessária para consolidar a igualdade salarial. Esse processo não se resume a corrigir valores pagos, mas implica incorporar a equidade como um valor fundamental, parte da identidade e dos princípios da empresa (Haas, 2025).

A criação de programas de diversidade e inclusão que realmente gerem impacto e transformação nas instituições também representa uma dificuldade significativa. Essa meta requer estratégias inovadoras e educativas que envolvam tanto gestores quanto equipes, estimulando a conscientização sobre a relevância da igualdade no ambiente

corporativo. A adoção de atividades participativas, vídeos explicativos e oficinas interativas pode ampliar o engajamento e fortalecer a compreensão coletiva sobre o tema (Haas, 2025).

A busca pela equidade salarial efetiva impõe ainda um desafio operacional. É necessário revisar com profundidade os critérios de avaliação de desempenho, as faixas salariais e as políticas de promoção e progressão de carreira. Esse tipo de reestruturação demanda tempo, investimento e o envolvimento de diferentes setores da empresa, podendo gerar resistência interna e entraves na execução (Haas, 2025).

Outra dificuldade importante está em criar canais internos realmente seguros e eficazes para o relato de situações de desigualdade ou discriminação. Além da confidencialidade, é indispensável garantir que as denúncias sejam tratadas com imparcialidade, rapidez e proteção contra retaliações (Vitória, 2025).

Um dos pontos mais controversos é definir o que configura uma ‘função equivalente’. Comparar cargos de áreas distintas, como marketing e tecnologia, pode gerar subjetividade, já que as funções possuem naturezas e competências específicas. Sem parâmetros objetivos, as empresas ficam vulneráveis a interpretações divergentes e possíveis ações judiciais (Fiesp, 2023).

A burocracia e o custo de adequação à lei também são fatores de preocupação. A norma exige que as organizações elaborem relatórios detalhados e mantenham programas de equidade contínuos. Para grandes corporações, isso implica gastos adicionais com consultorias e sistemas de controle; para pequenas empresas, esses custos podem ser financeiramente inviáveis (CNC, 2023).

Outra área sensível é a dos pagamentos variáveis, como bônus e comissões. Avaliar se essas remunerações são concedidas de forma justa é uma tarefa complexa, pois podem ocultar vieses ou discriminações sutis, dificultando a transparência e o controle efetivo (CNI, 2023).

A Lei nº 14.611/2023 é amplamente reconhecida como um marco de progresso social, ao assegurar não apenas a equiparação de salários entre homens e mulheres em funções idênticas, mas também a promoção de um ambiente de trabalho mais justo e inclusivo (Haas, 2025; Brasil, 2022).

Entretanto, apesar de sua proposta positiva, a efetivação dessa lei ainda encontra diversos entraves práticos. O problema não está na concepção do projeto, que possui apoio social significativo, mas na dificuldade de aplicar as medidas no cotidiano das empresas (Brasil, 2022).

Diante desses desafios, especialistas e representantes do setor produtivo ressaltam a importância de maior clareza normativa e de um diálogo constante entre

Estado e iniciativa privada. Somente por meio de regras transparentes e aplicáveis será possível construir uma transição equilibrada entre justiça social e sustentabilidade empresarial (Fiesp, 2023).

Além disso, há o risco de efeitos contrários aos objetivos da lei. Por receio de ações trabalhistas, algumas empresas podem reduzir contratações femininas, especialmente em cargos de maior responsabilidade, o que representaria um retrocesso nos avanços esperados (CNI, 2023).

2.3.1 – Empresas e executivos que enfatizaram a importância da aplicação da Lei da Equidade Salarial no mercado de trabalho

A Bioma (2025), por meio de sua liderança corporativa, reafirma a importância da efetiva aplicação da lei da equidade salarial como instrumento fundamental para a construção de um mercado de trabalho mais justo e transparente. Comprometida com práticas éticas e inclusivas, a Bioma adota políticas que asseguram transparência nas remunerações e igualdade de oportunidades, demonstrando que a equidade é parte essencial de sua cultura organizacional.

A Vale (2025) demonstra seu compromisso com a equidade de gênero ao promover ações que ampliam a presença feminina em todos os níveis da organização. A empresa investe em iniciativas que visam atrair, desenvolver e reconhecer o talento das mulheres, criando condições para o crescimento profissional em um ambiente justo e inclusivo. Essa postura reforça a importância da aplicação da lei da equidade salarial, evidenciando que a valorização da diversidade.

Rubens Weg, diretor da Bayer (2018), destaca a importância de engajar os homens na conversa sobre a redução das desigualdades de gênero no ambiente de trabalho. Segundo ele, “é essencial reconhecer que os direitos das mulheres são equivalentes aos dos homens e agir em conformidade. Respeitar esses direitos não constitui um favor, mas sim a atitude correta a ser tomada.”

Os dirigentes da EPharma (2023) afirmam que a empresa tem a equidade salarial como um compromisso essencial. A responsabilidade ambiental, social e de governança – ESG – está integrada ao DNA da organização. Reconhecemos que a continuidade dos nossos negócios está ligada à sustentabilidade a longo prazo, e, nesse contexto, a equidade salarial ocupa uma posição central.

3. METODOLOGIA

O termo método tem origem na palavra grega *méthodos*, que resulta da combinação de *metá*, significando “no meio de”, “através” ou “entre”, e *odós*, que quer dizer “caminho”. Dessa forma, pode-se entender método como “seguir um caminho”, ou

seja, a “maneira de proceder ao longo de um percurso” (Ferrari, 1982 *apud* Zanella, 2011, p. 19).

Metodologia refere-se a uma preocupação de caráter instrumental, envolvendo as maneiras de produzir conhecimento científico. Ela abrange os procedimentos, instrumentos e caminhos utilizados. O objetivo da ciência é abordar a realidade tanto teórica quanto prática, e para alcançar essa meta existem diferentes formas a seguir. É exatamente isso que a metodologia busca orientar (Demo, 2003, p. 19).

Segundo Lakatos (2003), a metodologia é um conjunto organizado e lógico de procedimentos que possibilita, de forma mais precisa e eficiente, a obtenção de conhecimentos confiáveis e rigorosos. Ela direciona o desenvolvimento da pesquisa, aponta possíveis fragilidades e auxilia o pesquisador na tomada de decisões.

Esses princípios são fundamentais para garantir a representatividade e a igualdade de direitos, assegurando que as ações voltadas à inclusão estejam apoiadas em bases científicas sólidas e sejam implementadas de maneira consistente e eficaz.

3.1 – Abordagem Qualitativa

Dessa forma, observa-se que a pesquisa de abordagem qualitativa não se concentra em dados numéricos ou análises estatísticas, mas sim na compreensão, interpretação e observação das relações humanas na sociedade, buscando refletir sobre e explorar novas perspectivas para o problema estudado (Silveira e Córdova, 2009 *apud* Batista, 2021).

A abordagem qualitativa não foca na representatividade estatística. Geralmente, o número de participantes não é definido antecipadamente; essa definição depende da riqueza das informações, da profundidade dos dados e do nível de consistência ou divergência observado durante o processo de coleta de informações (Duarte, 2002; Minayo, 2017 *apud* Batista, 2021).

O principal objetivo da pesquisa qualitativa é compreender e esclarecer os detalhes e particularidades relacionados ao problema estudado, explorando de forma mais aprofundada os aspectos envolvidos (Carratore, 2009 *apud* Batista, 2021).

3.2 – Quem é a entidade Tim Brasil?

A Tim Brasil é uma empresa de telecomunicações que faz parte do Grupo Tim, originário da Itália e considerado uma das maiores companhias do setor na Europa. No Brasil, a Tim tornou-se uma das operadoras mais importantes do país, oferecendo serviços de telefonia móvel, fixa e internet banda larga, e se destacando como referência em inovação e conectividade (Tim Brasil, 2025).

Criada em 1995, na Itália, sob o nome Telecom Italia Mobile, a companhia iniciou suas atividades no Brasil em 1998, expandindo sua atuação rapidamente por diversas regiões do território nacional. Além de seus serviços tradicionais, a Tim investe em soluções digitais, fibra óptica de alta velocidade e na implantação da rede 5G, levando tecnologia moderna a milhões de brasileiros (Tim Brasil, 2025).

Atualmente, a empresa possui 157 lojas próprias e 708 pontos de venda, somando 865 unidades em funcionamento em todo o país. A missão da Tim é promover conexões entre pessoas, empresas e comunidades, contribuindo para o desenvolvimento tecnológico e digital do Brasil (Tim Brasil, 2025).

4. PESQUISA

A pesquisa buscou analisar a lei da equidade salarial e compreender os principais desafios relacionados à sua implementação no ambiente corporativo. Partindo das definições e referenciais teóricos levantados durante a revisão bibliográfica, procurou-se desenvolver conceitos e fundamentos que possam servir como base para estudos futuros e para a aplicação prática dessa legislação nas organizações.

Para tanto, foi necessário investigar diferentes perspectivas e interpretações acerca do tema, observando como a equidade salarial vem sendo tratada no contexto brasileiro. Essa análise permitiu identificar que sua efetivação ainda esbarra em questões culturais, falta de transparência nas políticas de remuneração e desigualdades históricas no mercado de trabalho. Dessa forma, o estudo busca contribuir para o avanço das discussões acadêmicas e incentivar ações concretas que promovam uma maior justiça e equilíbrio nas relações profissionais.

4.1 – Equidade

O termo equidade envolve garantir que cada pessoa tenha acesso a oportunidades justas, reconhecendo suas necessidades individuais e aproximando-se da igualdade em certas interpretações (Hossne, 2009).

Ela reflete uma sensibilidade ética do julgador e se baseia na reciprocidade, buscando equilibrar relações humanas sem favorecer nenhuma parte (MPRJ, 2013; Munhoz, 2017).

Originada do latim *aequitas*, relacionada ao grego *eikós*, a equidade pode atuar ajustando a lei ao justo *epieikeia* ou aplicando a justiça ao caso concreto sem alterar a norma *aequitas* (Tella, 2005; Salgado, 2006 apud Santos, 2018).

O quadro 1 — Equidade em diversas percepções — sintetiza as principais concepções de equidade discutidas na literatura, evidenciando suas contribuições para a redução das desigualdades e a promoção de uma sociedade mais justa e inclusiva.

Quadro 1 - Equidade em diversas percepções

Autor(a)	Percepção
Hossne (2009)	Fornecer às pessoas aquilo de que necessitam para que todas tenham acesso às mesmas oportunidades. Está intimamente ligada à igualdade, a ponto de, em algumas definições, os dicionários apresentarem igualdade como sinônimo de equidade.
MPRJ (2013)	Não se limita apenas a flexibilizar a norma em situações específicas; ela também reflete uma sensibilidade interior do julgador. Por se tratar de um conceito de natureza filosófica, admite múltiplas interpretações.
Sen (1999)	Sem desconsiderar as abordagens que se restringem à mera distribuição de recursos, argumenta-se que a justiça deve ser analisada a partir das reais oportunidades que cada indivíduo possui para agir e se desenvolver (suas capacidades). Nesse sentido, promover equidade implica eliminar desvantagens concretas, e não apenas assegurar igualdade formal ou legal.
Mergulhão (2013)	No sentido literal, equidade refere-se à disposição de reconhecer de maneira igual o direito de cada indivíduo. No contexto do direito civil brasileiro, a equidade se manifesta ao aplicar a justiça a situações específicas, ou seja, à justiça do caso concreto.

Fonte: Pesquisadores (2025).

4.2 – Elementos da Lei da Igualdade Salarial

O quadro 2 – Regras que a lei impõe empresas - a seguir apresenta os principais elementos da Lei da Equidade Salarial (Lei nº 14.611/2023), destacando os pontos centrais que orientam a promoção da igualdade de remuneração entre homens e mulheres.

Sintetiza os objetivos da lei, as obrigações das empresas, os mecanismos de monitoramento e as possíveis penalidades em caso de descumprimento, oferecendo uma visão clara e organizada do que a legislação prevê para assegurar práticas justas no ambiente de trabalho

Quadro 2 – Regras que a lei impõe às empresas.

Transparência:	Organizações que possuam 100 ou mais funcionários são obrigadas a publicar, a cada seis meses, relatórios de transparência salarial, assegurando a proteção e o sigilo das informações pessoais (Silva, 2025).
Multas e Sanções:	As empresas que não cumprirem a legislação estão sujeitas a penalidades financeiras, e, em casos de reincidência, o valor da

	multa pode ser duplicado (TST, 2025).
Planos de Ação:	Empresas com desigualdades salariais devem implementar planos de ação para mitigar as disparidades, com metas e prazos (Noal, 2025).
Fiscalização:	A legislação reforça os mecanismos de fiscalização e cria meios específicos para o registro de denúncias relacionadas à discriminação salarial (Fachini, 2024).
Indenização por Danos Morais:	A discriminação salarial baseada em gênero, raça, etnia, origem ou idade confere ao trabalhador prejudicado o direito de requerer indenização por danos morais, além de pleitear a equiparação de sua remuneração (Magalhães, 2025).
Relatórios de Transparência:	As empresas precisam fornecer relatórios contendo dados sobre remuneração, critérios salariais e a distribuição de cargos de liderança entre homens e mulheres (KPMG, 2025).

Fonte: Pesquisadores (2025).

O quadro 2 destaca que a Lei da Igualdade Salarial reforça o princípio da equidade salarial estabelecido na CLT e adiciona mecanismos de transparência, fiscalização e sanções para combater a discriminação de gênero no mercado de trabalho.

4.3 – Desigualdade Salarial

O quadro 3 reúne diferentes percepções em relação à desigualdade salarial entre homens e mulheres no âmbito organizacional, com o objetivo de oferecer uma visão comparativa e crítica sobre o tema.

Quadro 3 - Diferentes percepções de desigualdade salarial no mercado de trabalho.

Autor(a)	Percepção
Rodrigues (2023).	Análises indicam que a lei foi moldada por múltiplos fatores, incluindo a desigualdade de gênero profundamente enraizada na estrutura social. Dados do IBGE (PNAD Contínua, 2022) revelam que mulheres com níveis de escolaridade equivalentes ainda recebem, em média, 20% menos do que os homens.
Quadros (2018).	A igualdade entre homens e mulheres é prevista na ordem constitucional no <i>caput</i> do artigo 5º e reafirmada, já no inciso I do mesmo artigo. Apesar disso, diversos indicadores e pesquisas demonstram e comprovam, de maneira taxativa e minuciosa que são vários os obstáculos enfrentados pelas mulheres trabalhadoras no Brasil, dentre eles a desigualdade salarial em razão de gênero.
ADM (2018).	A Constituição Federal assegura a igualdade entre homens e mulheres no <i>caput</i> do artigo 5º e a reforça no inciso I do mesmo artigo. No entanto, diversos estudos e indicadores evidenciam de forma detalhada e conclusiva os múltiplos desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho brasileiro, incluindo a desigualdade salarial de gênero.

Galvão (2015).	No Brasil, a presença feminina nos níveis mais altos de remuneração é bastante reduzida, sendo ainda menor entre as mulheres negras. Um dos fatores que contribui para essa baixa representatividade é que muitas mulheres estão concentradas em ocupações socialmente menos valorizadas.
----------------	---

Fonte: Pesquisadores (2025).

Ao organizar essas ideias, busca-se facilitar a compreensão das principais linhas de pensamento que fundamentam o debate acadêmico sobre a desigualdade salarial de gênero, servindo como base para a análise desenvolvida ao longo deste trabalho.

4.4 – Funcionamento das Empresas Antes e Depois da Lei

O quadro 4 - A evolução do mercado de trabalho com a Lei da equidade salarial - mostra como as empresas funcionavam antes e depois da implementação da Lei nº 14.611, destacando as principais mudanças que ela trouxe. A ideia é apresentar de forma simples e clara como essa legislação ajudou a corrigir desigualdades antigas, aumentar a transparência e estimular práticas mais justas dentro das organizações.

Quadro 4 - A evolução do mercado de trabalho com a Lei da equidade salarial.

Antes	Depois.
Os donos dessas empresas acreditavam que eram os principais responsáveis pelo sustento, enquanto as mulheres e outras minorias ocupavam papéis secundários no trabalho e na economia. Além disso, mesmo desempenhando as mesmas funções, o trabalho dessas pessoas era considerado menos qualificado, o que justificava a atribuição de salários inferiores (Vaz, 2022).	A Bosch Brasil passou a implementar essas práticas após a aprovação da lei, afirmando que: “Na Bosch, aplicamos políticas de remuneração para todos os colaboradores ao longo de toda a sua carreira, com base em estruturas de funções e valores salariais previamente definidos” (Bosch no Brasil, 2025).
Os dados de transparência salarial e dos critérios de remuneração divulgados neste ano, no 3º relatório referente à lei de igualdade salarial, indicam que, em média, as mulheres recebiam 20,9% menos que os homens nos 53.014 estabelecimentos do país com 100 ou mais funcionários (BRASIL, 2025).	Gestores e times de RH conduzem avaliações anuais das posições, competências requeridas e performance, que podem resultar, ou não, em ajustes salariais por mérito, realinhamento ou promoção. “Aqui temos o compromisso com a gestão da remuneração das pessoas, a fim de assegurar uma política salarial alinhada às melhores práticas do mercado, de maneira sustentável aos negócios e ausente de discriminação.” (Bosch no Brasil, 2025).

Antes da promulgação da Lei nº 14.611/2023, a legislação trabalhista brasileira não exigia que as empresas implementassem mecanismos de transparência nem previa penalidades significativas para casos de discriminação salarial por gênero ou outras características. As medidas corretivas eram restritas e, frequentemente, pouco eficazes como forma de prevenção (Souza, 2023).	A Lei nº 14.611/2023 alterou a dinâmica das empresas ao instituir um modelo pautado na transparência, na responsabilidade ativa de corrigir desigualdades e na aplicação de penalidades mais severas. A legislação promove um ambiente de trabalho mais justo, estimula a equidade e aumenta a visibilidade das ações, demandando uma cultura organizacional comprometida com a diversidade (Agência Senado, 2023).
--	---

Fonte: Pesquisadores (2025).

4.5 – Principais Dificuldades de Aplicação para as Empresas após a Lei da Igualdade Salarial

O quadro 5 – Principais dificuldades encontradas por empresas com as normas exigidas pela lei – apresenta as principais dificuldades encontradas na aplicação da equidade salarial. Ele evidencia os desafios que as organizações enfrentam para garantir que profissionais que desempenham funções de igual valor recebam remuneração justa, refletindo a complexidade do tema.

Quadro 5 - Principais dificuldades encontradas por empresas com as normas exigidas pela lei.

Autor/Fonte	Elemento da lei	Dificuldade
CNC (2023).	Relatórios de Transparência:	Para grandes empresas, isso representa despesas extras com consultorias e sistemas de monitoramento; já para pequenas empresas, esses custos podem se tornar economicamente inviáveis.
FIESP (2023).	Multas e Sanções:	Estabelecer o conceito de ‘função equivalente’ apresenta desafios, já que comparar cargos de setores distintos pode ser subjetivo, expondo as empresas a diferentes interpretações e potenciais litígios.
Ribeiro (2025).	Planos de Ação:	A implantação de programas eficazes de diversidade e inclusão constitui um desafio significativo, pois demanda estratégias inovadoras e educativas que envolvam líderes e equipes, incentivando a conscientização e o entendimento compartilhado sobre a igualdade no ambiente de trabalho.
Oliveira (2024).	Fiscalização:	De acordo com especialistas, a aplicação da Lei da Igualdade Salarial pode elevar a carga administrativa das empresas, sujeitá-las a riscos jurídicos, e impactar sua reputação, influenciando a dinâmica das relações laborais.
CNI (2023).	Indenização	Por temor de processos trabalhistas, algumas

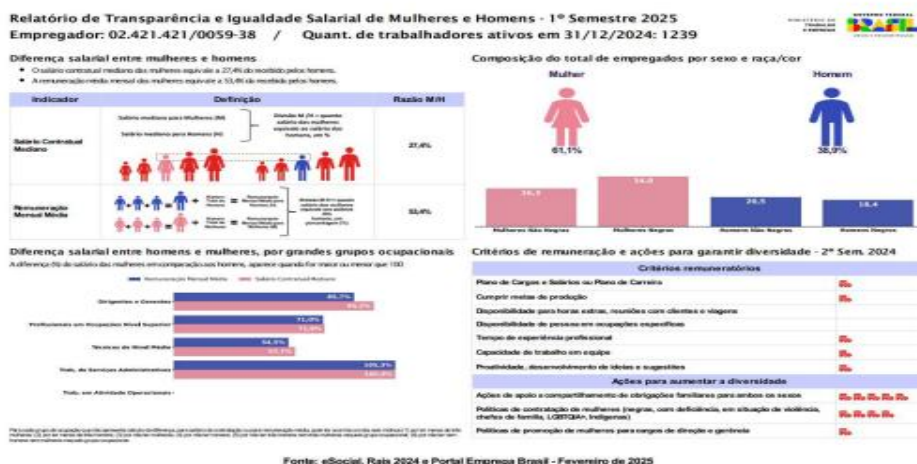
	por Danos Morais:	empresas podem diminuir a contratação de mulheres, especialmente para posições de maior responsabilidade, o que poderia comprometer os avanços esperados em igualdade de gênero.
--	-------------------	--

Fonte: Pesquisadores (2025).

4.6 – Análise do Relatório de Transparência da Tim 2025

Para aprofundar o entendimento sobre a aplicação da equidade salarial, será realizada uma análise do relatório de transparência da Tim. Esse documento apresenta dados sobre remuneração, cargos e diversidade, permitindo identificar avanços e desafios no cumprimento da lei de igualdade salarial.

Relatório de Transparência Salarial



Relatório complementar TIM

02.421.421/0059-38

Total de Empregados: 1.198
Qtd de Empregados que ocupam cargos que atendem o critério de comparação: 1.102
% dos empregados que atendem ao critério de comparação: 92,0%

Nota: para atender ao critério de comparação, deve haver ao menos 3 homens e 3 mulheres ocupando aquele cargo.

Cargo	Qtd		Razão do Salário Mediano de Contratação por Cargo
	Mulheres	Homens	
CARGO DE GERÊNCIA EXECUTIVA	3	6	113,7%
CARGO DE GERÊNCIA	10	14	93,3%
CARGO DE COORDENAÇÃO	9	9	101,3%
SUPERVISOR RELACIONAMENTO I	16	6	94,1%
ESPECIALISTA EM SOLUÇÕES SENIOR	4	3	103,2%
ESPECIALISTA SENIOR	5	12	97,1%
ESPECIALISTA	41	71	92,1%
EXECUTIVO DE CONTAS	3	6	95,7%
CONSULTOR SENIOR	44	65	96,8%
ASSISTENTE SENIOR	5	3	98,0%
CONSULTOR	40	37	97,9%
ANALISTA	50	30	91,9%
ASSISTENTE	15	9	105,9%
CONSULTOR RELACIONAMENTO IV	238	59	100,0%
CONSULTOR RELACIONAMENTO III	28	10	100,0%
CONSULTOR RELACIONAMENTO II	26	10	100,0%
CONSULTOR RELACIONAMENTO I	149	40	100,0%
JOVEM APRENDIZ ADMINISTRATIVO	13	14	100,0%
Média Ponderada da Razão do Salário Mediano de Contratação por Cargo			98,1%
Salário Contratual Mediano - 2025 da Filial (Fonte: Relatório de)			27,4%

Exemplo para escudoção: no cargo de GERÊNCIA EXECUTIVA, o salário mediano das mulheres é 113,7% do salário mediano dos homens ocupantes do mesmo cargo.

Com a implementação da lei de igualdade salarial (Lei 14.611/2023), empresas com mais de 100 funcionários passaram a ser obrigadas a publicar relatórios semestrais sobre a transparência de salários e os critérios de remuneração.

A Tim Brasil publicou seu relatório em março de 2025, cumprindo os requisitos legais vigentes. Esse documento traz informações relevantes sobre a composição do quadro de funcionários, critérios salariais, iniciativas de equidade e os desafios ainda presentes no caminho para a igualdade salarial.

De acordo com o relatório, a Tim conta com 1.239 trabalhadores ativos, sendo 61,1% mulheres e 38,9% homens, o que indica uma maior presença feminina na organização e um movimento importante de inclusão. Entretanto, apesar desse predomínio numérico, os cargos de liderança permanecem majoritariamente ocupados por homens, evidenciando um desequilíbrio nas posições de maior poder e decisão.

No aspecto salarial, a remuneração mediana das mulheres equivale a 92,7% da dos homens, enquanto a remuneração média mensal corresponde a 93,4%. Na prática, isso significa que as mulheres recebem cerca de 6,6% menos que os homens para funções equivalentes. Embora essa diferença esteja abaixo da média nacional de desigualdade salarial, que ultrapassa 20% segundo o IBGE, ainda representa uma disparidade relevante, especialmente considerando as políticas internas de equidade da empresa.

Observando os grupos ocupacionais, nota-se que a desigualdade salarial se intensifica conforme o nível hierárquico aumenta. Nas funções técnicas e de nível médio, as mulheres recebem cerca de 95% do salário dos homens, enquanto nas funções administrativas esse percentual cai para aproximadamente 85%. Já nos cargos de direção e gerência, a diferença se acentua mais, com as mulheres recebendo entre 80% e 85% do valor pago aos homens. Esse panorama aponta para a existência de um ‘teto de vidro’ corporativo, que limita a ascensão feminina nos níveis mais altos da empresa.

Quanto aos critérios de remuneração e promoção, a Tim declara utilizar parâmetros como plano de cargos e salários, cumprimento de metas, disponibilidade para viagens, tempo de experiência e capacidade de trabalho em equipe. Embora pareçam neutros, alguns desses critérios, em especial a disponibilidade para horas extras e viagens, podem reproduzir desigualdades de gênero, impactando negativamente mulheres que possuem responsabilidades familiares.

Em termos de políticas afirmativas, a Tim, inclui programas internos de diversidade e inclusão, como o ‘Tim Elas’, treinamentos sobre vieses inconscientes e planos de valorização profissional. A publicação do relatório reforça o cumprimento da obrigação de transparência, um dos pilares da nova legislação.

No entanto, o documento também aponta desafios importantes. Um deles é a classificação do relatório como uso interno, o que limita sua transparência e dificulta o monitoramento externo sobre o cumprimento dos princípios de igualdade salarial. Além disso, a descrição do relatório não inclui informações claras sobre a possibilidade de reclamações ou desconfortos em relação aos dados apresentados, tampouco oferece um canal de denúncia, uma exigência legal que a empresa precisa implementar urgentemente.

Outro ponto crítico é a falta de detalhamento nos critérios de promoção e progressão. Embora o relatório mencione que as avaliações são baseadas em desempenho e competências, não há clareza sobre os indicadores utilizados nem sobre como eles são aplicados. Essa ausência de transparência interna pode mascarar vieses de gênero sutis que influenciam negativamente a trajetória profissional das mulheres.

Em síntese, o relatório da Tim atesta sua conformidade formal com a Lei nº 14.611/2023, especialmente no que diz respeito à publicação das informações. No entanto, os desafios estruturais apontados – como a falta de transparência interna, a ausência de canais de denúncia e a persistente disparidade salarial nos cargos de liderança – revelam que o cumprimento da lei é apenas o primeiro passo em um longo caminho rumo a uma equidade salarial efetiva.

5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa, sustentada por uma revisão bibliográfica aprofundada, teve como objetivo identificar, analisar e descrever os principais elementos da lei de igualdade salarial e seus principais desafios no contexto organizacional. A investigação concentrou-se na identificação dos principais desafios enfrentados na implementação da lei da equidade salarial, com base na perspectiva de autores cujos artigos foram acessíveis e relevantes para o tema.

Buscou-se, por meio desta pesquisa e da análise das informações coletadas, identificar os principais fatores que envolvem a efetivação da lei da equidade salarial. Dessa forma, foi possível responder à questão-problema proposta inicialmente, com o propósito de contribuir para o avanço científico e ampliar a compreensão sobre os desafios enfrentados nesse importante campo da gestão de pessoas.

A economia brasileira apresenta elevada desigualdade salarial e de renda, apesar da igualdade entre homens e mulheres ser garantida constitucionalmente, diversos estudos mostram que as mulheres ainda enfrentam grandes obstáculos, incluindo salários inferiores aos dos homens, especialmente quando se trata de mulheres negras. Essa desigualdade é acentuada pelo fato de as mulheres estarem concentradas em ocupações socialmente menos valorizadas e terem baixa participação nos estratos salariais mais altos.

Historicamente, muitas empresas adotavam práticas discriminatórias, especialmente em relação a gênero, raça e orientação sexual, pagando salários menores a mulheres, pessoas negras e LGBTQIA+, mesmo com qualificações e funções equivalentes. Antes da lei 14.611/2023, não havia exigência de transparência salarial nem penalidades significativas, o que dificultava mudanças efetivas.

Com a implementação da lei 14.611/2023, as empresas com 100 empregados ou mais, passaram a adotar práticas de transparência e políticas estruturadas de remuneração, promovendo revisão de salários, benefícios e avaliações de desempenho de forma equitativa. Essas medidas têm incentivado maior participação feminina no mercado de trabalho e garantido oportunidades mais justas para pessoas negras e LGBTQIA+, reduzindo a discriminação histórica e fortalecendo a igualdade salarial.

O objetivo da lei da equidade salarial é contribuir para a compreensão e o enfrentamento das desigualdades salariais entre homens e mulheres. Almeja-se propor caminhos para a correção das lacunas históricas que perpetuam a disparidade de remuneração baseada em gênero no mercado de trabalho.

O objetivo da equidade está diretamente relacionado à ideia de justiça social e à promoção de condições que possibilitem a todos os indivíduos o acesso efetivo às mesmas oportunidades, levando em consideração suas particularidades, necessidades e contextos específicos.

A pesquisa permitiu concluir que os principais itens da lei são diversas normas para contribuir com o compromisso social das empresas em relação à equidade salarial, agregando para um ambiente organizacional mais saudável e justo. A lei também adiciona normas para garantir o funcionamento devido das empresas, como: transparência salarial, multas e sanções, planos de ação, fiscalização e indenização por danos morais àqueles que forem vítimas da desigualdade.

A implementação da lei 14.611/2023 impõe desafios significativos às empresas, incluindo custos adicionais com relatórios de transparência e sistemas de controle, dificuldades na definição de funções equivalentes e na elaboração de planos de diversidade e inclusão eficazes. Além disso, a fiscalização aumenta a carga administrativa, expõe as empresas a riscos legais e pode afetar sua reputação, enquanto o receio de ações trabalhistas pode influenciar decisões de contratação, especialmente para cargos de maior responsabilidade.

Somam-se a esses fatores as barreiras culturais, representadas pela resistência de lideranças e colaboradores, principalmente em organizações com estruturas mais tradicionais. Assim, a construção de um ambiente corporativo igualitário demanda tempo, capacitação e sensibilização contínua, evidenciando a necessidade de equilibrar a conformidade legal com estratégias efetivas de promoção da equidade salarial.

Permitiu ainda concluir que os principais desafios enfrentados pelas empresas envolvem muitas organizações, carecem de dados históricos organizados sobre remuneração, promoções e avaliações de desempenho, o que dificulta a identificação e correção de desigualdades. Para atender à legislação, é necessário revisar profundamente planos de cargos, critérios de promoção e sistemas de avaliação, tornando-os mais objetivos e livres de vieses.

REFERÊNCIAS

ABÍLIO, A. **Cultura e consumo: um estudo sobre a relação entre os níveis de cultura e os hábitos de consumo de bens culturais**. 2018. 128 f. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Bacharelado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2018. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/22198>.

ADM DIRETO. CF/88 - Constituição Federal de 1988, art. 5 [internet]. Brasil: ADM DIREITO [acesso em 2025 Set 02]; [1 tela]. Disponível em: <https://www.admdireito.com.br/legislacao/art/cf8800000001988-5>.

AMANTÉA, R. Exigências da lei de igualdade salarial trazem risco jurídico para empresas. In: Gazeta do Povo ,3. **Anais...**Brasília: ANPAD, 2024.

ARROW, K. J. **The Theory of Discrimination**. In: Discrimination in Labor Markets. Princeton University Press, 1973.

BATISTA C. **A Abordagem Qualitativa em Pesquisas Científicas**. 2023. Disponível em: <https://www.editorapublicar.com.br/blog/post/314816/a-abordagem-qualitativa-em-pesquisas-cient-ficas>.

BIOMA. **Relatório de igualdade salarial** [internet]. Brasil: BIOMA [acesso em 2025 Ago 21]; [1 tela]. Disponível em: <https://bioma.ind.br/relatorio-de-igualdade-salarial/>.

BOBBIO, N. **A era dos direitos**. Tradução de Carlos Nelson Coutinho. [S. l.]: Elsevier, 2004. Disponível em: <https://archive.org/details/a-era-dos-direitos-norberto-bobbio/mode/2up>.

BOSCH. **Relatório de Transparência e Igualdade Salarial**. [S. l.], 7 mar. 2024. Disponível em: <https://www.bosch.com.br/noticias-e-historias/sustentabilidade/relatorio-de-transparencia-e-igualdade-salarial/>.

BRASIL. **Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023**. Dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios de admissão por gênero e por raça ou etnia para os mesmos cargos e funções. Disponível em: https://www.meuvademecumonline.com.br/interna.php?tipo=busca&tipo_buscado=leis_ordinarias&s=lei%20da%20equidade%20salarial&tipo_busca=leis_ordinarias&id_content=12911.

BRASIL. **Marinho cobra empresas a buscar igualdade salarial entre homens e mulheres** [internet]. Brasil: GOV.BR [acesso em 2025 Set 10]; [1 tela]. Disponível em: <https://agenciagov.ebc.com.br/noticias/202404/marinho-defende-igualdade-salarial-entre-homens-mulheres>.

BRASIL. Ministério das Mulheres. **Igualdade Salarial**. Brasília, DF, 26 fev. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/mulheres/pt-br/assuntos/igualdade-salarial>.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). **Empresas têm até 28/02 para entregar informações para o 3º Relatório de Transparência Salarial**. BRASIL: [acesso em 2025 Ago 4]; [1 tela]. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2025/fevereiro/empresas-tem-ate-28-02-para-entregar-informacoes-para-o-3o-relatorio-de-transparencia-salarial>.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). **Mulheres ganham 20,7% menos que homens em empresas com mais de 100 funcionários, aponta 2º Relatório de Transparência Salarial**. Brasília, DF, 19 set. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Setembro/mulheres-ganham-20-7-menos-que-homens-em-empresas-com-mais-de-100-funcionarios-aponta-2deg-relatorio-de-transparencia-salarial>.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Desafios da mulher no mercado de trabalho: desigualdade de gênero e racismo persistem**. Portal do Ministério do Trabalho e Emprego, Brasília, 08 mar. 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2025/marco/desafios-da-mulher-no-mercado-de-trabalho-desigualdade-de-genero-e-racismo-persistem>.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Empresas com 100 ou mais empregados já podem enviar informações para novo relatório de transparência**. Portal do Ministério do Trabalho e Emprego, Brasília, 19 ago. 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2025/agosto/empresas-com-100-ou-mais-empregados-ja-podem-enviar-informacoes-para-novo-relatorio-de-transparencia>.

BRASIL. **O que é a lei da igualdade salarial e qual o seu propósito?** [internet]. Brasil: Ministério das mulheres [acesso em 2025 Ago 02]; [1 tela]. Disponível em: <https://www.gov.br/mulheres/pt-br/assuntos/igualdade-salarial-1/igualdade-salarial>.

BRASIL. Senado Federal. **Revista de Informação Legislativa**, [S. l.], v. 42, n. 168, p. 215-234, out./dez. 2005. Disponível em: https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/42/168/ril_v42_n168_p215.pdf.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região (TRT8). **Lei da Igualdade Salarial**: homens e mulheres na mesma função devem receber mesma remuneração.

Belém, PA, 7 jul. 2023. Disponível em: <https://www.trt8.jus.br/noticias/2023/lei-da-igualdade-salarial-homens-e-mulheres-na-mesma-funcao-devem-receber-mesma>.

COUTINHO, C. N. **A Era dos Direitos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DAUGHERTY. **Desigualdade de gênero e de renda**: história e estatísticas [internet]. Brasil: INVESTOPEDIA [acesso em 2025 Mai 02]; [1 tela]. Disponível em: <https://www.investopedia.com/history-gender-wage-gap-america-5074898>.

CARRATORE, L. R. R. **Pesquisa científica em comunicação**: uma abordagem conceitual sobre os métodos qualitativo e quantitativo. Comunicação & Inovação, 2009.

DEMO, P. **Introdução à metodologia da ciência**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

EPHARMA. **Equidade Salarial**: o que é e qual a sua importância. [S. l.], 25 out. 2023. Disponível em: <https://epharma.com.br/blog/equidade-salarial/>.

FACHIN. **Conceito de Pesquisa Bibliográfica** [internet]. Brasil: Conceito de Pesquisa Bibliográfica [acesso em 2025 Mai 20]; [1 tela]. Disponível em: <https://www.metodologiacientifica.org/tipos-de-pesquisa/pesquisa-bibliografica/>.

FACHINI, T. **Lei de igualdade salarial**: o que muda para RH e Jurídico? [internet]. Brasil: [acesso em 2025 Abr 14]; [1 tela]. Disponível em: <https://www.projuris.com.br/blog/lei-de-igualdade-salarial/>.

FARIAS, V. Equiparação salarial e dano moral. In: Jornal Tradição. Anais... Bairro Fragata: Jornal Tradicional, 2024.

GALVÃO J. O princípio da proporcionalidade e a teoria dos direitos fundamentais: entre o sogoverno e a autoapropriação. 2015. 232 f. **Tese** (Doutorado em Direito) - Faculdade de Direito, Universidade de Brasília, Brasília, 2015. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/19502/1/2015_JulianaCastroGalvao.pdf.

GOLDENBERG, M. **Equidade de gênero no mundo corporativo**: como avançar e garantir equidade de oportunidades. São Paulo: ORGANICOM, 2023.

HAAS, M. **Desafios comuns enfrentados pelas empresas na implementação da Lei 14.611/23** [internet]. Brasil: CONTATO SEGURO [acesso em 2025 Ago 16]; [1 tela]. Disponível em: <https://canaldaetica.com.br/blog/desafios-comuns-enfrentados-pelas-empresas-na-implementacao-da-lei-14-611-23/>.

HOSSNE, S. W. **Dos referenciais da bioética – a Equidade**. São Paulo: Centro Universitário São Camilo, 2009.

LAKATOS, M. V. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA, F. G. M. **A Igualdade Salarial Sob a Perspectiva da Lei nº 14.611/2023.** Porto Alegre: TST, 2023.

LIMA, R. F. Tributação e Equidade: uma análise da progressividade e da capacidade contributiva no imposto de renda da pessoa física. 2023. 198 f. **Tese** (Doutorado em Direito) - Escola de Direito de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2023. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/f77107e0-80e1-4960-aac5-913f6be50a3a/content>

MERGULHÃO, M. **O Ministério Público e a defesa dos direitos coletivos:** instrumentos processuais para a tutela do meio ambiente, do consumidor e do patrimônio cultural. 2019. 57 f. Rio de Janeiro: Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: https://www.mprj.mp.br/documents/20184/2592408/Maria_Fernanda_Dias_Mergulhao.pdf.

MINAYO, M. C. S. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista Pesquisa Qualitativa**, n. 7, p. 1-12. 2017.

MONTAGNER, P. **Empresas têm até 28 de fevereiro para entregar informações para o 3º Relatório de Transparência Salarial.** [internet]. Brasil: GOV [acesso em 2025 Set 15]; [1 tela]. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2025/fevereiro/empresas-tem-ate-28-02-para-entregar-informacoes-para-o-3o-relatorio-de-transparencia-salarial>.

MORAGAS, V. J. Diferença entre Igualdade e Equidade. In: TJDFT. **Anais...** Brasília: 2022.

NASCIMENTO, R. S. **Revista de Informação Legislativa.** Jan 2025, vol.62, p. 1-227. Brasília: RIL, 2025.

NUSSBAUM, M. C. **Criando Capacidades:** A Abordagem do Desenvolvimento Humano / Martha C. Nussbaum. Massachusetts: Cambridge, 2011.

PISETTA, A. **Uma teoria da justiça.** 2. Ed. São Paulo: 2008.

QUADROS, C. A aplicação da Lei n.º 13.146/2015 (Estatuto da Pessoa com Deficiência) e a efetivação da equidade no ensino superior brasileiro. 2023. 45 f. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Bacharelado em Direito) - Centro Universitário Internacional UNINTER, Curitiba, 2023. Disponível em: <https://repositorio.uninter.com/bitstream/handle/1/586/03%20-%20Carolina%20de%20Quadros.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

REALE, M. **Filosofia do Direito.** 19. ed. - São Paulo Saraiva, 1999.

RIBEIRO, M. A. **Relatório de Igualdade Salarial: o que sua empresa precisa saber em 2025** [internet]. Brasil: PORTAL DA CONTABILIDADE [acesso em 2011 Jul 02]; [1 tela]. Disponível em: <https://portaldacontabilidade.clmcontroller.com.br/relatorio-de-igualdade-salarial-o-que-sua-empresa-precisa-saber-em-2025/>.

SANTOS, M. I. **A Aequitas como Princípio Fundamental do Direito Romano Clássico: Uma investigação Histórico-Filosófica** Rio de Janeiro: Quaestio Iuris, 2018.

SEN, A. **Development as Freedom**. Oxford University Press, 1999 (original em 1992).

SEN, A. Por que a equidade em saúde? **Revista Panamericana de Saúde Pública**, Washington, DC, v. 11, n. 5-6, p. 302-309, maio/jun. 2002.

SILVA, E. O.; CARVALHO, A. P. A atuação do profissional de educação física na atenção básica à saúde: uma revisão integrativa. 2021. 25 f. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Graduação em Educação Física) - Escola de Educação, Universidade Católica do Salvador, Salvador, 2021. Disponível em: <https://ri.ucsal.br/items/6d3fe202-fee6-4213-a034-dc1219700601>.

SILVA, E. **Metodologia Científica**. Citações para TCC, 2016. Disponível em: <https://citacoesparatcc.blogspot.com/2016/07/metodologia-cientifica.html>.

SILVA, J. A Abordagem Qualitativa em Pesquisas Científicas. **Revista de Metodologia Científica**, [S. l.], v. 40, n. 1, p. 115-124, dez. 2021. Disponível em: https://repositorio.unimontes.br/bitstream/1/1788/1/Souza%2C%20Michely%20Gon%C3%A7alves%20Mota%20de%20Um%20estudo%20sobre%20a%20pol%C3%ADtica%20de%20assist%C3%A2ncia%20estudantil_2024.pdf.

SILVA, J. A. **Uma justiça especial para os indígenas: a aplicação da lei da equidade**. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2018.

SILVA, R. **Desigualdade de Gênero no Mercado de Trabalho: Obstáculos e Alternativas para a Equidade no Brasil**. São Paulo: DIEESE, 2024.

SILVA, D. **Pessoas jurídicas de direito privado com 100 ou mais empregados, estão obrigadas a publicar semestralmente relatórios de transparência salarial e de critérios remuneratórios – A novíssima Lei nº 14.611/23 da igualdade salarial**. 26/12/2023. <https://jcm.adv.br/noticia/pessoas-juridicas-de-direito-privado-com-100-ou-mais-empregados-estao-obrigadas-a-publicar-semestralmente-relatorios-de-transparencia-salarial-e-de-criterios-remuneratorios-a-novissima-lei/>.

SOUSA, A. S.; OLIVEIRA, G. S; ALVES, L. H. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. **Dissertação de Mestrado** (Administração e Desenvolvimento Empresarial UNIFUCAMP. Minas Gerais, 2021.

SOUSA, M. R.; GALVÃO, S. **Introdução ao Estudo do Direito**. 5. ed. Lisboa: Lex, 2000.

SOUSA, M. F. **Atenção Primária à Saúde nos municípios**: os desafios da descentralização e da integralidade do cuidado. Saúde e Sociedade, São Paulo, v. 25, n. 1, p. 9-18, jan./mar. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.org/article/sausoc/2016.v25n1/9-18/pt/>.

SOUSA, S. A.; OLIVEIRA, G. S.; ALVES, H. L. A Pesquisa Bibliográfica: Princípios e Fundamentos. **Anais...** San Francisco, SCRIBD, 2021.

SOUZA, H. J. M. Nova LEI Nº 14.611/2023 – Igualdade Salarial Entre Homens e Mulheres. In: Lex Editora. **Anais...**Porto Alegre: Lex Editora, 2023.

SOUZA, P. R. A. Diferenças salariais e discriminação: uma análise da inserção dos egressos dos cursos de ciências exatas e tecnológicas no mercado de trabalho. 2018. 176 f. **Tese** (Doutorado em Economia Aplicada) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG, 2018. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/Diferen%C3%A7as_salariais_e_discrimina%C3%A7%C3%A3o/_R-VDwAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=0.

TST. **Lei da Igualdade Salarial: homens e mulheres na mesma função devem receber a mesma remuneração 10/07/23** . <https://www.tst.jus.br/-/lei-da-igualdade-salarial-homens-e-mulheres-na-mesma-fun%C3%A7%C3%A3o-devem-receber-a-mesma-remunera%C3%A7%C3%A3o>.

VALE. **Lei de Igualdade Salarial** [internet]. Brasil: VALE [acesso em 2025 Ago 21]; [1 tela]. Disponível em: <https://vale.com/de/lei-de-igualdade-salarial>.

VETOS, B. Campanhas de igualdade salarial não têm efetividade prática. In: ESG Insights, 3. **Anais...**São Paulo: 2024.

VITÓRIA, R. Lei da Igualdade Salarial: direitos, aplicação e impactos. In: Bernhoeft, 3. **Anais...**Olinda: 2025.

WATERS, P. **A disparidade salarial entre gêneros está enraizada em nossa cultura; veja como podemos eliminá-la**. [internet]. Brasil: MEDIUM [acesso em 2025 Mai 03]; [1 tela]. Disponível em: <https://medium.com/peter-waters-portfolio/the-gender-pay-gap-is-designed-into-our-culture-heres-how-we-can-design-it-out-9c81d682cf97>.

WILLIAMS, W. **Diferenças salariais por gênero** [internet]. Brasil: INVESTOPEDIA [acesso em 2025 Mai 10]; [1 tela]. Disponível em: <https://www.investopedia.com/wage-gaps-by-gender-5082675>.