

Cargos, Gênero e Salário: evidências sobre a desigualdade nas Pequenas e Médias Empresas de Franca/SP

112

Kelner Santiago Souza
Faculdade de Tecnologia de Franca - FATEC
kelner.souza@fatec.sp.gov.br

Maraiza Ferreira dos Santos
Faculdade de Tecnologia de Franca - FATEC
maraiza.santos@fatec.sp.gov.br

Felipe de Pádua
Faculdade de Tecnologia de Franca - FATEC
felipe.padua@fatec.sp.gov.br

Resumo

A desigualdade salarial entre homens e mulheres é um fenômeno persistente, mesmo após décadas de avanços legislativos e sociais em prol da equidade de gênero. Diversos estudos nacionais e internacionais têm apontado que, mesmo quando homens e mulheres ocupam cargos semelhantes e possuem qualificações compatíveis, ainda há diferenças salariais significativas, geralmente desfavoráveis às mulheres. Esse cenário revela não apenas a manutenção de práticas discriminatórias, mas também a urgência de políticas públicas e organizacionais que promovam a igualdade no ambiente de trabalho. Diante desse contexto, o presente artigo tem como objetivo analisar a desigualdade salarial entre homens e mulheres em empresas situadas na cidade de Franca/SP. A motivação para a pesquisa reside na constatação da recorrente disparidade de remuneração por gênero, observada também no contexto local. A metodologia adotada consistiu na aplicação de questionários e na coleta de dados salariais em 18 empresas, com posterior análise descritiva e comparativa por cargo e gênero. Os resultados demonstraram que as funções mais operacionais, como auxiliar de limpeza, concentram maior número de mulheres, enquanto cargos de maior exigência técnica possuem predominância masculina mostrando assim não só uma desigualdade salarial, mas também uma desigualdade de gênero nos cargos ocupados. Entretanto, em vários outros cargos analisados foram observados um equilíbrio salarial formal. Assim, a pesquisa mostra que em Franca/SP, em alguns lugares, setores ou situações, a diferença salarial na pode ser maior, menor ou até mesmo inexistente. A pesquisa busca contribuir com o debate sobre justiça social e igualdade de oportunidades no mercado profissional.

Palavras-chave: DESIGUALDADE SALARIAL; GÊNERO; EQUIDADE; RECURSOS HUMANOS.

Abstract

Wage inequality between men and women remains a persistent phenomenon, even after decades of legislative and social advances toward gender equity. Several national and international studies have pointed out that, even when men and women hold similar positions and have compatible qualifications, significant wage differences still exist, usually to the disadvantage of women. This scenario reveals not only the persistence of discriminatory practices but also the urgency of public and organizational policies that promote equality in the workplace. In this context, this paper aims to analyze wage inequality between men and women in companies located in the city of Franca/SP, Brazil. The motivation for the research stems from the recurring gender pay gap, also observed in the local context. The adopted methodology included the application of questionnaires and the collection of salary data in 18 companies, followed by descriptive and comparative analysis by job title and gender. The results showed that operational roles, such as cleaning assistant, are predominantly held by women, while positions requiring more technical skills are mostly occupied by men — indicating not only wage inequality, but also **gender** discrepancy in job distribution. However, in several other analyzed roles, a formal wage balance was observed. Thus, the research shows that, depending on the place, sector or situation, the gender wage gap in the city of Franca may be greater, smaller, or even nonexistent. The study aims to contribute to the debate on social justice and equal opportunities in the labor market.

Keywords: Wage inequality. Gender. Equity. Human resources.

I. INTRODUÇÃO

A desigualdade salarial entre homens e mulheres é uma realidade persistente em diferentes contextos sociais e econômicos. Apesar dos avanços legais e institucionais conquistados nas últimas décadas, a remuneração feminina continua, em média, inferior à masculina, mesmo quando homens e mulheres ocupam funções semelhantes. Dados do IBGE (2023) apontam que as mulheres brasileiras recebem, em média, 20% menos do que os homens, diferença que se mantém mesmo após controlar fatores como escolaridade, idade e setor de atuação. Essa discrepância salarial não apenas compromete a equidade de gênero, mas também reproduz desigualdades estruturais mais amplas no mercado de trabalho.

A literatura internacional reforça essa problemática. A Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2022) evidencia que a diferença salarial de gênero está presente em praticamente todos os países, variando conforme fatores culturais, setoriais e de políticas públicas. No Brasil, relatórios recentes do Ministério do Trabalho e Emprego (2025) confirmam que, mesmo com maior participação feminina no mercado formal, a desigualdade ainda é expressiva, refletindo tanto barreiras salariais quanto a segregação ocupacional, que posiciona homens e mulheres em funções de prestígio e remuneração distintos (ONU MULHERES, 2022).

Do ponto de vista legal, a Constituição Federal de 1988 (art. 7º, XXX) e a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) garantem a igualdade de remuneração para trabalho de igual valor. Contudo, a existência de dispositivos normativos não tem sido suficiente para eliminar a desigualdade na prática, o que reforça a necessidade de estudos empíricos que mostrem como essa questão se manifesta em diferentes contextos regionais e setoriais.

A cidade de Franca possui uma economia diversificada, com forte presença do setor calçadista, comercial e de serviços. As empresas de pequeno e médio porte representam uma parcela significativa da geração de empregos formais no município e, por isso, têm papel fundamental na consolidação de boas práticas de gestão de pessoas. No entanto, ainda são poucos os estudos que analisam como a equidade salarial de gênero se configuram nesse contexto específico. Há uma lacuna de dados locais que possam subsidiar políticas públicas, decisões organizacionais e ações educacionais voltadas à promoção da igualdade de oportunidades no ambiente de trabalho.

Diante desse cenário, este artigo tem como objetivo investigar a existência de diferenças salariais entre homens e mulheres em empresas de pequeno e médio porte localizadas na cidade de Franca/SP, considerando cargos equivalentes. Pretende-se, com isso, verificar se a desigualdade salarial de gênero observada em nível nacional também se reproduz no contexto francano, descrevendo suas características e implicações.

A pergunta norteadora que orienta esta pesquisa é: existe diferença salarial significativa entre homens e mulheres que ocupam funções similares em empresas de pequeno e médio porte em Franca/SP? Para respondê-la, será realizada uma pesquisa de campo com a coleta dos dados junto aos responsáveis pelo setor de Recursos Humanos ou gestão de pessoas em empresas da cidade. Os dados coletados serão analisados por meio de estatística descritiva e comparativa, de forma a identificar padrões e diferenças salariais relevantes entre homens e mulheres.

A justificativa para a escolha deste tema se baseia na urgência de debater e enfrentar a desigualdade de gênero no ambiente profissional, sobretudo em um momento em que se discute amplamente o papel das empresas na promoção da diversidade, inclusão e responsabilidade social. Além disso, trata-se de um tema que dialoga diretamente com os conteúdos trabalhados no curso de Gestão de Recursos

Humanos, permitindo que os alunos articulem teoria e prática, desenvolvendo competências de pesquisa, análise crítica e elaboração de propostas.

A relevância deste estudo é tanto acadêmica quanto social. Do ponto de vista acadêmico, contribui para a produção de conhecimento sobre a realidade local, complementando estudos nacionais e internacionais sobre desigualdade salarial. No aspecto social, oferece subsídios para que empresas, sindicatos, instituições de ensino e órgãos públicos possam desenvolver ações mais eficazes de combate à discriminação de gênero, promovendo ambientes de trabalho mais justos e equitativos.

Dessa forma, optou-se pela realização de uma pesquisa de campo em empresas de pequeno e médio porte de Franca/SP, com análise estatística dos dados coletados, a fim de verificar a ocorrência de desigualdades salariais por gênero em funções equivalentes. E espera-se que esta pesquisa forneça evidências empíricas relevantes sobre o tema, auxiliando na sensibilização de empresários, profissionais de Recursos Humanos e acadêmicos acerca da importância de relações laborais mais justas, em que a remuneração esteja baseada nas competências e atribuições, e não em fatores de gênero.

Este artigo está dividido nos seguintes capítulos: o Referencial Teórico, com o título Gênero, Mercado de Trabalho e Equidade Salarial, trazendo subtemas para o embasamento da pesquisa, como as construções sociais e desigualdades relacionadas a gênero e trabalho; como outros estudos tratam as desigualdades salariais entre homens e mulheres; uma tratativa sobre os aspectos legais do tema; e por fim o tratamento desse cenário em pequenas e médias empresas. Na sequência temos o capítulo de Método, demonstrando em detalhes os passos metodológicos adotados; o capítulo de Análise e Resultados, mostrando o que foi coletado e os resultados após os tratamentos; e por último as Considerações Finais, com o que a pesquisa revelou sobre o tema e os objetivos alcançados.

2. GÊNERO, MERCADO DE TRABALHO E EQUIDADE SALARIAL

Este capítulo apresenta os principais referenciais teóricos e conceitos que fundamentam a análise das desigualdades salariais entre homens e mulheres em empresas de pequeno e médio porte. A partir de uma abordagem multidisciplinar, busca-se discutir como as construções sociais de gênero impactam o mundo do

trabalho, com ênfase nas disparidades de remuneração. Além disso, são abordados os marcos legais que tratam da igualdade salarial no Brasil e as especificidades das pequenas e médias empresas, considerando sua importância na economia de Franca/SP. A integração desses eixos teóricos permitirá compreender o fenômeno pesquisado de maneira crítica e contextualizada.

2.1. Gênero e trabalho: construções sociais e desigualdades

As desigualdades de gênero no mercado de trabalho permanecem como um dos principais desafios sociais da atualidade. Para compreender de forma mais profunda é necessário entender os conceitos de sexo biológico e gênero. Enquanto o sexo está ligado às características físicas e biológicas, referindo-se a masculino e feminino, o gênero diz respeito a construção social e cultural, ou seja, aos papéis e comportamentos que a sociedade atribui a homens e mulheres ao longo da história (Carvalho *et al.*, 2024).

Desde o início, a sociedade sempre viu o homem como o racional, “sexo forte”, líder, corajoso, o agressivo, o provedor que leva o sustento para a casa, e a mulher como o “sexo frágil”, dócil, passiva, influenciável, a submissa, a que cuida da casa e dos filhos. As mulheres nessa época não tinham voz, e muitas vezes eram proibidas de sair nas ruas.

A inserção da mulher no mercado de trabalho sempre foi marcada por desigualdades. Desde os processos de industrialização, a força de trabalho feminina foi direcionada para atividades de menor prestígio e menor remuneração, ao mesmo tempo em que permanecia a responsabilidade pelos afazeres domésticos, caracterizando a chamada dupla jornada (DEL PRIORE, 2017). Essa herança histórica contribui para a manutenção de assimetrias ainda observadas no cenário atual.

Segundo pesquisa do IBGE (2022), no Brasil, as mulheres dedicam 9,6 horas por semana a mais do que os homens aos afazeres domésticos ou ao cuidado de pessoas. E sobre a pesquisa, em 2022 a população com 14 anos ou mais de idade dedicava, em média 17 horas semanais aos afazeres domésticos e/ou cuidado de pessoas, sendo 21,3 horas semanais para mulheres e 11,7 horas para os homens. Além disso, a pesquisa ainda mostra que as taxas de realização de afazeres domésticos pelas mulheres brancas (90,5%), pretas (92,7%) ou pardas (91,9%) são

sempre mais altas que dos homens dos mesmos grupos de cor ou raça (80,0%, 80,6% e 78,0%, respectivamente). Ou seja, a mulher além de não ser valorizada no ambiente de trabalho, ainda sofre com preconceitos quanto a sua cor.

Apesar dos avanços conquistados nas últimas décadas, como o acesso à educação, e maior participação no mercado de trabalho, as disparidades ainda prevalecem. As mulheres recebem salários menores que os homens mesmo ocupando funções semelhantes, além de enfrentarem dupla jornada de trabalho. Devido a isso, algumas empresas limitam algumas oportunidades e reforça a presença masculina nos cargos de liderança.

Segundo o 3º Relatório de Transparência Salarial e Igualdade (Brasil, 2025), publicado no dia 07/04/2025, pelo Ministério do Trabalho, as mulheres recebem, em média 20,9% a menos que os homens.

Nesse mesmo contexto, a ministra das mulheres, Cida Gonçalves, destacou que muitas mulheres ingressam no mercado de trabalho por necessidade, pois são responsáveis pelo sustento de suas famílias, e a maioria delas é chefe de suas famílias.

Essas mulheres sustentam seus lares, e as mulheres negras ganham 50% a menos que os homens. Isso é uma questão de raça e de gênero. Não dá para aceitar que mulheres recebam menos do que os homens exercendo a mesma função – Cida Gonçalves. (Brasil, 2025)

Em Franca, o cenário não é diferente, algumas empresas pagam salários inferiores para mulheres que exercem funções semelhantes aos homens. E essa diferença pode chegar até 7% menor em relação ao salário do homem, conforme estudo do IE-ACIF de Franca (ACIF, 2024).

Um estudo relevante de Araújo e Ribeiro (2023) aproxima justamente essa reflexão teórica de evidências concretas. Utilizando dados da PNADIBGE de 1995, os autores medem não apenas os diferenciais salariais entre homens e mulheres nas diversas regiões brasileiras, mas também o grau de segregação ocupacional por gênero. Eles aplicam métodos como o Índice de Dissimilaridade de Duncan & Duncan e decomposição de salários para separar o que dos diferenciais pode ser explicado por atributos observáveis (como escolaridade, experiência, região) e o que permanece como diferencial salarial “intraocupacional”, isto é, entre homens e mulheres que exercem a mesma função.

Os resultados mostram que, nas regiões Sul e Sudeste, os diferenciais salariais

são mais elevados, mesmo quando controlados esses fatores, indicando forte presença de estereótipos, barreiras culturais e práticas institucionais que favorecem homens, não apenas por ocuparem cargos historicamente associados a masculinidade, mas também pela menor valorização das ocupações mais femininas (mesmo quando exigem qualificações semelhantes).

Esse achado confirma que a teoria da divisão sexual do trabalho e dos estereótipos de gênero não são apenas metáforas sociológicas, mas realidades com impactos quantitativos no rendimento das mulheres no Brasil. Por isso, ao abordar as desigualdades salariais no contexto local (Franca/SP), é razoável esperar que práticas culturais, organização ocupacional e estigmas tradicionais também desempenhem papel significativo.

2.2. Desigualdade salarial entre homens e mulheres

A desigualdade de gênero no mercado de trabalho manifesta-se especialmente nos salários. Como já mencionado anteriormente, as mulheres brasileiras recebem, em média, 20,9% menos que os homens, mesmo desempenhando funções semelhantes (Ministério do Trabalho e Emprego (2025) e diversas pesquisas acadêmicas reforçam esse panorama: Araújo e Ribeiro (2023) mostram que, apesar do aumento da escolaridade feminina, a diferença remuneratória persiste, evidenciando barreiras estruturais. Silva e Gonçalves (2025) destacam que as disparidades são ainda maiores em funções de liderança e em setores de maior prestígio social. Esses dados revelam que o problema não se restringe a diferenças salariais absolutas, mas também à segregação ocupacional, que concentra mulheres em cargos de menor valorização econômica (ONU MULHERES, 2022).

Outra pesquisa qualitativa e documental, destaca que, entre os muitos obstáculos enfrentados pelas mulheres, estão: estigmas ligados à maternidade, expectativas de dedicação fora do horário de trabalho, diferenças nas negociações salariais e subvalorização de trabalhos em setores majoritariamente femininos (Rodrigues, 2023).

Estudos setoriais reforçam esse panorama. Por exemplo, passagens do artigo de Passos (2022) apontam que, mesmo controlando fatores como escolaridade, experiência, localização geográfica e tipo de contrato, persistem diferenças salariais significativas favorecendo homens, especialmente em cargos de liderança ou funções

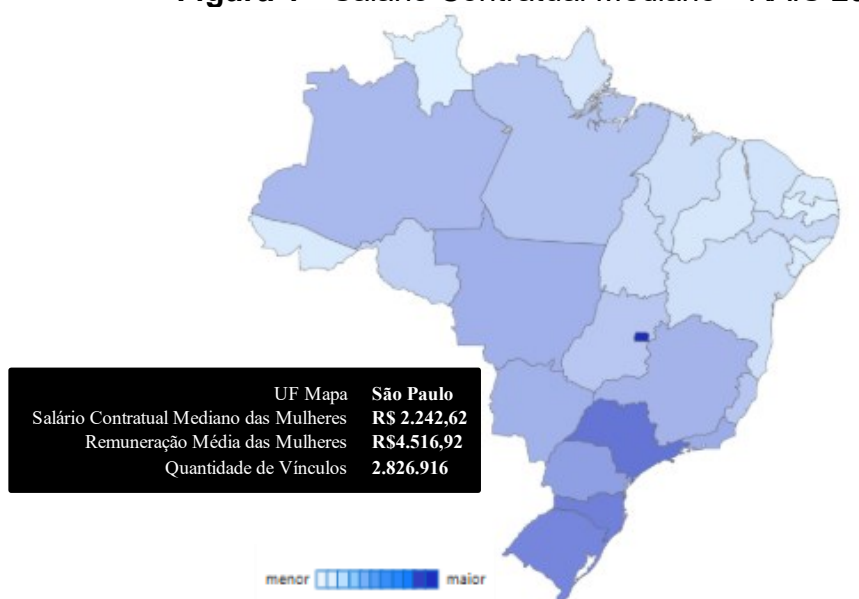
demandantes de decisões estratégicas.

A Figura 1 ilustra dados locais ou regionais obtidos, mostrando salários medianos por gênero, função equivalente, dentro de Franca/SP ou municípios comparáveis.

119

Essa visualização evidencia que, mesmo em funções similares, há diferença salarial entre gêneros, o que reforça a hipótese de discriminação estrutural. Além disso, Ferreira e Moura (2024) mostram que a magnitude da desigualdade varia conforme região, setor econômico e porte da empresa: em regiões menos desenvolvidas e em empresas menores, as desigualdades tendem a ser maiores.

Figura 1 - Salário Contratual Mediano - RAIS 2024



Fonte: Brasil, 2025.

A Figura 1 mostra o Salário Mediano e a Remuneração Média das mulheres no estado de São Paulo, em que está inserida a cidade de Franca, evidenciando como a cidade está comparada a média estadual.

Por fim, considerando a extensão do país e das necessidades de adaptação das políticas salariais, a literatura recente também aponta que mudanças legais, como a Lei 14.611/2023, e políticas de transparência salarial são promissoras, mas insuficientes sozinhas. Sua implementação eficaz exige que as empresas estejam dispostas a monitorar práticas internas, abrir os critérios de remuneração, e que haja pressão externa (fiscalização, apoio institucional) para garantir que a lei gere impacto real. Foi observado, por exemplo, que em muitos casos os relatórios exigidos não

trazem desagregações suficientes para permitir auditoria externa ou comparação de salários entre gêneros no mesmo nível de função.

2.3. Marco legal sobre igualdade salarial no Brasil

120

A Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988) estabelece, em seu artigo 7º, inciso XXX, a igualdade de remuneração para trabalho de igual valor entre homens e mulheres, consagrando o princípio da não discriminação salarial como direito fundamental do trabalhador. A Consolidação das Leis do Trabalho - CLT (Brasil, 1943) reforça esse dispositivo em diversos artigos, prevendo mecanismos de fiscalização e sanções para práticas discriminatórias. Tais normas representam um marco jurídico importante, pois sinalizam o compromisso do Estado brasileiro com a promoção da equidade de gênero no mercado de trabalho.

Mais recentemente, a Lei nº 14.611/2023 (Brasil, 2023) trouxe um avanço significativo ao instituir medidas de transparência e igualdade salarial, obrigando empresas com mais de 100 empregados a publicarem relatórios semestrais contendo informações sobre cargos, funções e critérios de remuneração, discriminados por gênero. A lei também prevê canais de denúncia e mecanismos de fiscalização mais ágeis, fortalecendo a responsabilização das organizações. Essas exigências ampliam a possibilidade de monitoramento público e funcionam como um instrumento de pressão para que as empresas revisem suas práticas internas de remuneração.

No contexto específico de cidades como Franca/SP, onde predominam micro e pequenas empresas e setores tradicionalmente marcados pela divisão sexual do trabalho (como comércio e serviços), o cumprimento efetivo da Lei nº 14.611/2023 (Brasil, 2023) apresenta desafios adicionais. A ausência de equipes especializadas em Recursos Humanos e de processos formalizados de avaliação e remuneração pode dificultar a adoção das medidas previstas, reforçando a necessidade de pesquisas locais que analisem o grau de aderência das empresas às exigências legais.

Assim, o marco legal brasileiro deve ser entendido não apenas como um conjunto de normas que orientam a remuneração justa, mas como uma ferramenta que precisa ser acompanhada de mecanismos de implementação, fiscalização e conscientização das organizações para, de fato, reduzir as desigualdades salariais de gênero.

2.4. As pequenas e médias empresas e o desafio da equidade

As pequenas e médias empresas (PMEs), base da pirâmide empresarial, refletem as contradições sociais do país: mantêm proximidade e flexibilidade na relação com trabalhadores e trabalhadoras, mas também abrigam práticas informais de contratação e políticas salariais pouco transparentes. São esses espaços mais frágeis que demandam normas capazes de transformar o costume em compromisso, tornando a lei efetiva na correção de desigualdades históricas. Além disso, as PMEs desempenham papel fundamental para a economia nacional e local, gerando empregos, fomentando o comércio regional e movimentando cadeias produtivas essenciais para o desenvolvimento econômico. Sua presença é estratégica, pois muitas vezes são responsáveis por absorver mão de obra em comunidades menores e por impulsionar a inovação em nichos de mercado.

O surgimento das pequenas e médias empresas (PMEs) no Brasil está intimamente ligado ao processo de industrialização e urbanização iniciado no século XX. A partir das décadas de 1940 e 1950, com a diversificação da economia e o fortalecimento do mercado interno, esse segmento ganhou força ao suprir demandas locais, absorver mão de obra e dinamizar cadeias produtivas regionais. Nas décadas seguintes, especialmente após a Constituição de 1988 e a consolidação do setor de serviços, as PMEs tornaram-se atores estratégicos para o crescimento econômico, a inovação e a geração de empregos, assumindo papel central na economia nacional e nas economias regionais. (Souza; Machado; Oliveira, 2007, p.11)

Diferentemente das grandes corporações, as PMEs frequentemente carecem de estruturas robustas de recursos humanos, de processos formalizados e de recursos financeiros para programas formais de diversidade e inclusão. Essa combinação de estrutura enxuta e ausência de políticas formais de promoção da equidade demanda soluções criativas e ajustadas à realidade de cada negócio. Entre os principais obstáculos à equidade estão restrições financeiras, cultura organizacional conservadora, falta de conhecimento técnico e a escassez de literatura aplicada às teorias administrativas. Tais fatores mostram que o desafio não se limita a recursos materiais, mas envolve mentalidade organizacional, como observa Montagner (2024, p. 03), “As modificações da economia carregam consigo todas as discriminações sociais do passado para o futuro, cristalizando nas novas formas de

produção os prejuízos que existem na sociedade.”.

Superar esses entraves requer que as PMEs se tornem agentes de transformação social e organizacional, adotando estratégias inovadoras como auditorias coletivas de salários para promover transparência; criação de orçamentos internos voltados à correção de desigualdades estruturais; implementação de cotas temporárias de liderança para acelerar a inclusão; uso de plataformas digitais de participação contínua; concessão de selos comunitários de equidade; oferta de jornadas de trabalho flexíveis e igualitárias; e formação de lideranças em inteligência inclusiva, capazes de identificar micro desigualdades no cotidiano.

Essas práticas podem transformar as PMEs em laboratórios vivos da equidade, deslocando-as de espaços de fragilidade para protagonistas de mudança. Ao contrário das grandes empresas, mais engessadas, as PMEs possuem agilidade e proximidade com suas comunidades, permitindo experimentar soluções inovadoras, adaptar-se rapidamente e gerar impactos reais na cultura organizacional.

Portanto, promover a equidade nas PMEs não se resume ao cumprimento da lei ou à entrega de relatórios. Trata-se de criar um modelo de gestão, no qual igualdade salarial, diversidade e inclusão se tornam elementos estratégicos e estruturais. Assim, as pequenas e médias empresas podem assumir um papel revolucionário, convertendo princípios jurídicos históricos em práticas concretas, capazes de gerar justiça social, fortalecer a sustentabilidade do negócio e transformar profundamente as relações de trabalho.

Em síntese, a equidade nas pequenas e médias empresas pode ser compreendida como uma poesia inconclusa: um texto em construção, em que a letra da lei fornece o ritmo, mas a realidade cotidiana ainda improvisa versos dissonantes. O desafio não está apenas em cumprir relatórios ou pagar multas, mas em ressignificar a cultura organizacional, fazendo das pequenas e médias empresas verdadeiros laboratórios de boas ideias e inovação para um futuro melhor. Assim, a equidade deixa de ser um peso imposto pelo Estado e se torna um farol para a sociedade, incorporado ao modo de gerir pessoas e negócios com mais efetividade, na busca por uma justiça social há muito almejada.

3. MÉTODO

A pesquisa teve caráter quantitativo e descritivo, sendo conduzida por meio de

um levantamento em 18 empresas de pequeno e médio porte da cidade de Franca/SP, no primeiro semestre de 2025. O universo amostral contemplou 215 empregados, abrangendo diferentes cargos e funções, de forma a permitir uma análise comparativa da remuneração entre homens e mulheres.

Os dados foram coletados junto às empresas participantes por meio de planilhas estruturadas, contendo informações sobre sexo, cargo/função, jornada de trabalho contratada e salário. Como as cargas horárias não eram uniformes entre os empregados, todos os valores foram padronizados para 220 horas mensais, possibilitando comparações consistentes entre os indivíduos.

O tratamento estatístico foi realizado de forma exclusivamente descritiva e comparativa por cargo e gênero, utilizando medidas como média, mediana, desvio padrão, valores mínimos e máximos. Além disso, foram construídos gráficos e tabelas comparativas que permitiram visualizar a distribuição salarial e possíveis disparidades entre os grupos analisados. Entre os recursos gráficos empregados, destacam-se *boxplots*, diagramas de dispersão, tabelas de frequência e rankings de diferença percentual de salários por cargo.

Essa abordagem possibilitou identificar padrões de distribuição salarial e verificar a existência ou não de disparidades de gênero em funções equivalentes, sem a aplicação de testes estatísticos inferenciais.

Com base nesses procedimentos metodológicos, os resultados apresentados a seguir sintetizam a distribuição salarial por gênero, destacando tanto os aspectos de equidade quanto as desigualdades identificadas no contexto local.

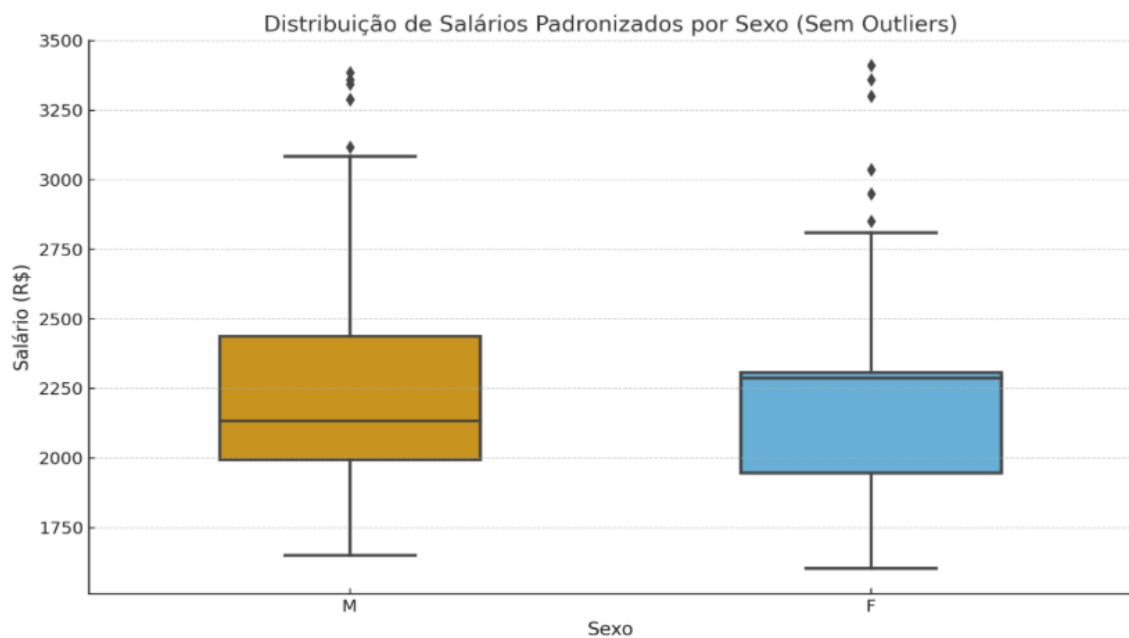
4. ANÁLISE E RESULTADOS

A análise dos dados coletados em 18 empresas de Franca/SP possibilitou identificar padrões relevantes de distribuição salarial entre homens e mulheres. Para garantir comparações justas, todos os salários foram padronizados para uma carga horária de 220 horas mensais, evitando distorções decorrentes de diferentes jornadas de trabalho.

O primeiro passo foi a elaboração de um *boxplot* (Figura 2), que permitiu visualizar a mediana salarial, a dispersão dos dados e a presença de valores extremos (outliers). Para evitar que casos isolados distorcessem a análise, aplicou-se a técnica do Intervalo Interquartil (IQR), mantendo apenas os valores dentro do intervalo de Q1

- $1,5 \times \text{IQR}$ e $Q3 + 1,5 \times \text{IQR}$. Essa abordagem garantiu uma leitura mais realista da distribuição. O gráfico revelou que a mediana feminina se apresentou ligeiramente superior à masculina, embora com maior dispersão dos valores, o que pode refletir a presença de mulheres em cargos de remuneração mais elevada dentro da amostra (Valladares Neto *et al.*, 2017).

Figura 2 - Distribuição de Salários padronizados por Sexo



Fonte: dados da pesquisa (2025).

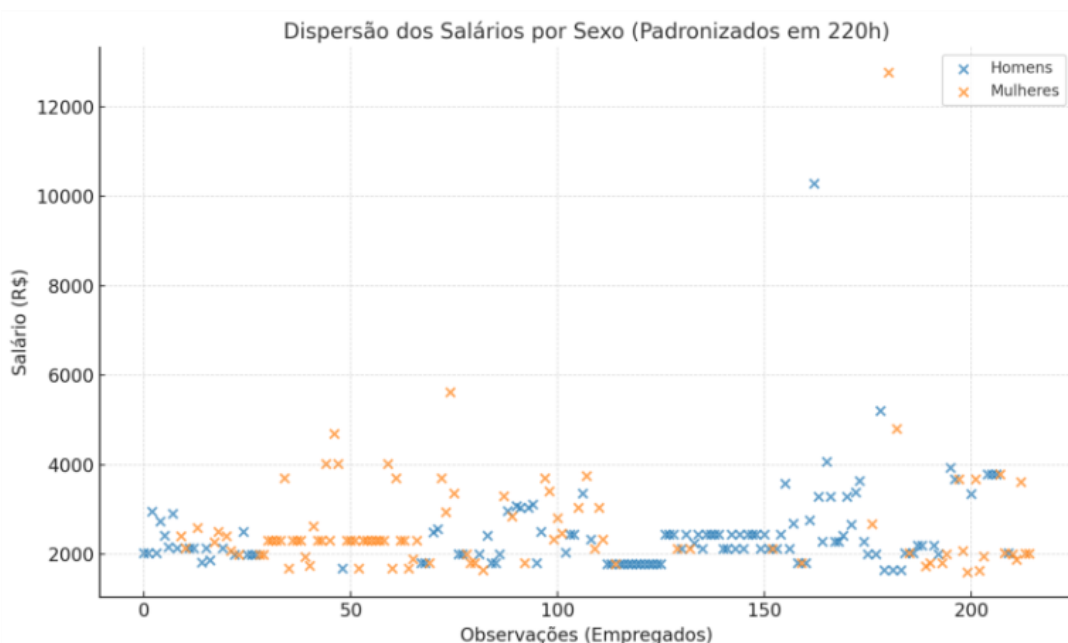
Além da análise da remuneração média por sexo, a distribuição de trabalhadores por cargo evidencia um padrão de segregação ocupacional. Observa-se que funções mais operacionais, como Auxiliar de Limpeza, concentram maior número de mulheres, enquanto cargos de amostragem e de maior exigência técnica possuem predominância masculina. Essa constatação reforça que a desigualdade de gênero no mercado de trabalho não se manifesta apenas nos salários, mas também na ocupação dos postos de trabalho, em linha com os achados de ONU Mulheres (2022) sobre a segregação ocupacional vertical e horizontal.

Complementando essa análise, a dispersão salarial individual (Figura 3) destacou que as mulheres se concentram majoritariamente nas faixas salariais mais baixas e intermediárias, enquanto os homens se distribuem de forma mais homogênea nas faixas médias. Isso demonstra que, ainda que as médias se

aproximem, há desigualdade na concentração dos indivíduos ao longo da escala remuneratória (Silva; Gonçalves, 2025).

A Tabela 2 apresenta a análise estatística descritiva por cargo e sexo, considerando apenas funções que possuem representação de ambos os gêneros. Esse recorte é metodologicamente relevante, pois evita vieses decorrentes de diferenças na distribuição ocupacional. Assim, torna possível avaliar se, dentro de cargos equivalentes, há de fato práticas discriminatórias.

Figura 3 - Dispersão dos Salários por Sexo



Fonte: dados da pesquisa (2025).

De maneira geral, a maior parte dos cargos analisados como Açougueiro(a), Agente de Amostragem, Ajudante Geral no Comércio e Assistente Administrativo II, não apresentou diferença salarial significativa entre homens e mulheres, evidenciando equidade na média e na mediana. Esses casos reforçam a existência de práticas mais homogêneas de remuneração no interior das empresas estudadas.

Tabela 1 - Análise estatística descritiva por Cargo e Sexo

Cargo	Sexo	Qtde	Média Salarial	Valor Central dos Salários	Desvio padrão
-------	------	------	----------------	----------------------------	---------------

Açougueiro(a)	F	1	2.133,16	2.133,16	-
	M	4	2.133,16	2.133,16	-
Agente de Amostragem	F	1	1.782,23	1.782,23	-
	M	13	1.782,23	1.782,23	-
Ajudante Geral no Comercio	F	2	1.993,32	1.993,32	-
	M	1	1.993,32	1.993,32	-
Assistente Administrativo II	F	2	2.332,00	2.332,00	-
	M	1	2.332,00	2.332,00	-
Auxiliar Administrativo	F	2	2.025,22	2.025,22	530,02
	M	4	2.232,54	2.183,72	499,62
Auxiliar de Cozinha	F	5	1.830,84	1.747,78	179,50
	M	1	2.025,00	2.025,00	-
Auxiliar de Limpeza	F	3	1.720,14	1.678,21	72,62
	M	1	1.678,21	1.678,21	-
Auxiliar de Prótese Dentaria	F	2	2.327,66	2.327,65	740,56
	M	5	2.815,87	3.037,52	566,63
Design Gráfico	F	1	2.000,00	2.000,00	-
	M	3	2.009,33	1.804,00	355,65
Fonoaudiólogo (a)	F	3	3.718,75	3.683,76	60,62
	M	4	3.762,26	3.788,74	52,97
Gerente Administrativo	F	1	3.300,00	3.300,00	-
	M	1	3.928,74	3.928,74	-
Social mídia	F	4	1.853,00	1.804,00	98,00
	M	2	2.000,00	2.000,00	-
Técnico em Amostragem II	F	4	2.120,00	2.120,00	-
	M	9	2.120,00	2.120,00	-

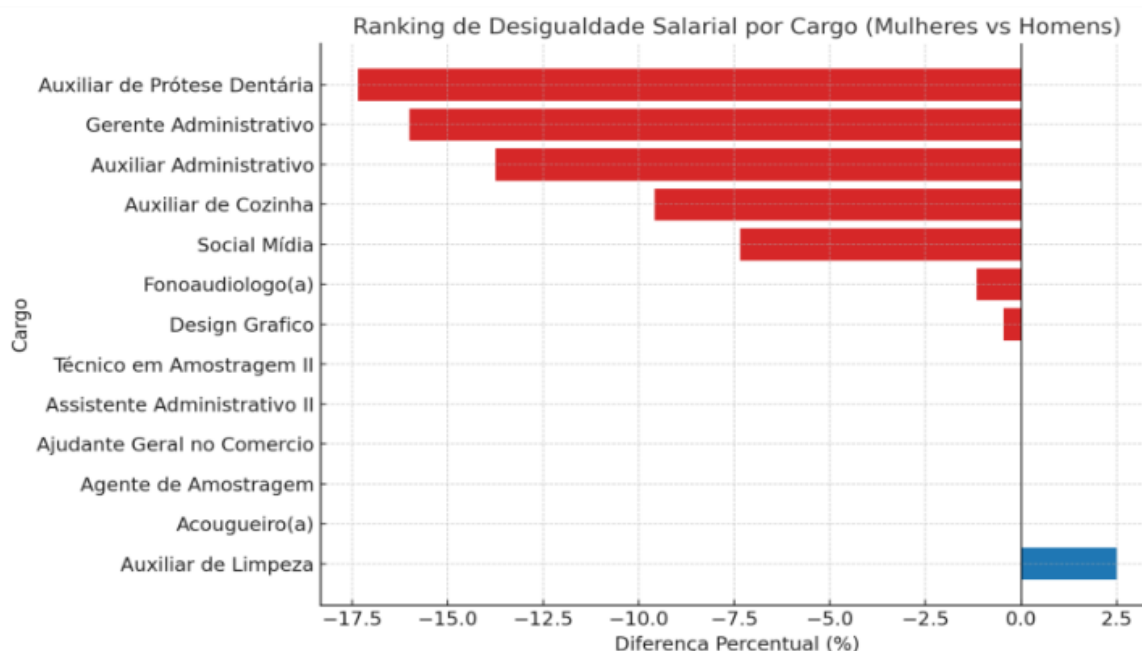
Fonte: dados da pesquisa (2025).

Entretanto, alguns cargos revelaram desníveis salariais relevantes. No caso de Auxiliar de Limpeza, por exemplo, verificou-se que as mulheres recebem, em média, 2,5% a mais do que os homens. Embora pequeno, esse diferencial, para a cidade de Franca/SP, é interessante porque contraria a tendência apontada em estudos

nacionais (Araújo; Ribeiro, 2023; Brasil, 2025), que frequentemente relatam desvantagem feminina em relação aos homens. Por outro lado, em funções como Auxiliar de Prótese Dentária e Gerente Administrativo, a diferença foi favorável aos homens, sugerindo que em determinados postos de maior complexidade ou responsabilidade a desigualdade ainda persiste.

Para consolidar os resultados, elaborou-se um ranking de desigualdade salarial por cargo, que confirmou a predominância de cargos com aparente equidade, mas também ressaltou a necessidade de observar a representatividade de gênero nas funções. A distribuição apresentada na Figura 4 mostrou que homens estão concentrados em funções de maior remuneração média, enquanto as mulheres predominam em cargos de menor prestígio, reforçando o fenômeno da segregação ocupacional vertical e horizontal (ONU MULHERES, 2022).

Figura 4 – Ranking de Desigualdade Salarial por Cargo



Fonte: dados da pesquisa (2025).

Outro recurso visual (Figura 5) utilizado para aprofundar a análise foi a elaboração de um *heatmap* (gráfico de calor) com base na diferença média dos salários padronizados entre homens e mulheres por cargo. Para cada cargo com presença de ambos os gêneros, foi calculada a diferença entre a média salarial dos homens e a das mulheres.

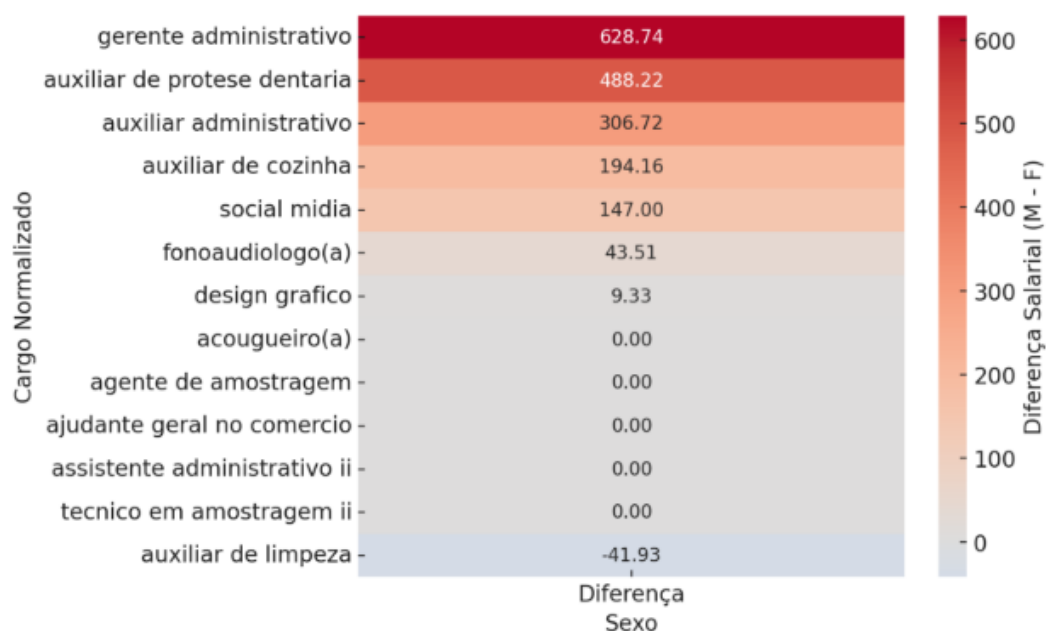
A escala de cores do gráfico varia do azul ao vermelho, sendo que os tons mais

avermelhados indicam maior diferença salarial favorável aos homens, enquanto os tons azulados sugerem uma vantagem relativa para as mulheres. Escalas com tons mais neutros representam cargos com maior equilíbrio salarial entre os gêneros.

Essa visualização permite uma leitura rápida e intuitiva dos cargos que concentram maior desigualdade. Observa-se, por exemplo, que os cargos de Auxiliar de Prótese Dentária e Gerente Administrativo destacam-se negativamente, com maiores distorções salariais em desfavor das mulheres. Por outro lado, funções como Auxiliar de Limpeza e Atendente de Balcão mostram diferenças pequenas ou até mesmo favoráveis ao público feminino.

128

Figura 5 – Diferença Média Salarial por Cargo



Fonte: dados da pesquisa (2025).

O gráfico, portanto, reforça os achados anteriores ao evidenciar não apenas a existência de desigualdades, mas também a heterogeneidade entre os cargos analisados. A presença de cargos com equilíbrio salarial indica que a desigualdade não é uniforme, mas sim seletiva, podendo estar relacionada a fatores organizacionais, culturais ou negociais específicos. Essa constatação corrobora a necessidade de políticas de remuneração mais transparentes e segmentadas, adaptadas à realidade de cada função.

Assim, embora os dados nacionais apontem uma diferença média de 20,9%

em desfavor das mulheres, no contexto local de Franca/SP a realidade mostra-se mais heterogênea. O estudo, portanto, reforça a relevância de análises regionais como forma de compreender nuances que levantamentos nacionais podem não captar, além de subsidiar políticas mais eficazes de promoção da equidade salarial.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou investigar a existência de desigualdades salariais entre homens e mulheres em empresas de pequeno e médio porte de Franca/SP, verificando se a disparidade de gênero observada em âmbito nacional também se manifesta no contexto local. A pesquisa evidenciou que, embora em diversos cargos analisados haja equilíbrio salarial formal entre homens e mulheres, persiste um padrão de segregação ocupacional: funções de menor prestígio e remuneração concentram mulheres, enquanto os homens predominam em cargos mais valorizados.

Os resultados demonstraram que, em alguns postos específicos, como Auxiliar de Prótese Dentária e Gerente Administrativo, há diferenças salariais em desfavor das mulheres, confirmando que a desigualdade não se limita ao acesso aos cargos, mas também à remuneração. Por outro lado, casos pontuais revelaram equilíbrio ou até leve vantagem feminina, o que indica que a realidade local é heterogênea e não pode ser explicada apenas por médias nacionais.

Entre os principais desafios, destacam-se a persistência de estereótipos de gênero, a concentração feminina em funções operacionais e a dificuldade de pequenas e médias empresas em estruturar políticas de gestão de pessoas capazes de garantir maior transparência e equidade. Esse cenário evidencia que, apesar do marco legal vigente e dos avanços sociais, a efetivação da igualdade salarial ainda encontra barreiras culturais e estruturais.

Como desdobramento, a pesquisa limitou-se a dados e informações da cidade de Franca/SP, o que mostra apenas resultados pontuais e locais sobre o tema, o que dificulta a alusão dos resultados em regiões maiores, como estados e o país como um todo, e dessa forma, sugere-se que futuras pesquisas ampliem o universo amostral, explorem outros setores da economia francana, ou de maiores regiões, e incorporem análises qualitativas que deem voz às percepções de trabalhadores e empregadores. Além disso, recomenda-se o incentivo a práticas de gestão inclusivas, como auditorias salariais internas, capacitação de lideranças e maior divulgação das políticas de

transparência previstas em lei. Essas medidas podem orientar gestores e formuladores de políticas na implementação de práticas de remuneração mais justas e inclusivas.

Em síntese, o estudo reforça a importância de análises regionais para compreender as particularidades da desigualdade salarial de gênero e aponta que a superação desse desafio requer não apenas legislação, mas também mudanças organizacionais e culturais capazes de consolidar ambientes de trabalho mais justos e igualitários.

REFERÊNCIAS

- ACIF – Associação do Comércio e Indústria de Franca. **Mulheres francanas ocuparam 64% dos cargos que exigem curso superior**. Franca (SP), 07 mar. 2024. Disponível em: <https://www.acifranca.com.br/noticias%3Amulheres-francanas-ocuparam-64-dos-cargos-que-exigem-curso-superior>. Acesso em: 22 set. 2025.
- ARAÚJO, Verônica Fagundes; RIBEIRO, Eduardo Pontual. DIFERENCIAIS DE SALÁRIOS POR GÊNERO NO BRASIL: UMA ANÁLISE REGIONAL. **Revista Econômica do Nordeste**, [S. l.], v. 33, n. 2, p. 196–217, 2023. DOI: 10.61673/ren.2002.1748. Disponível em: <https://www.bnb.gov.br/revista/ren/article/view/1748>. Acesso em: 23 mai. 2025.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 21 set. 2025.
- BRASIL. Lei nº 1.723, de 8 de novembro de 1952. **Altera a Consolidação das Leis do Trabalho para dispor sobre igualdade salarial**. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 10 nov. 1952. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/topicos/11271167/lei-n-1723-de-08-de-novembro-de-1952>. Acesso em: 21 set. 2025.
- BRASIL. Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023. **Dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens**. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 4 jul. 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/14611.htm. Acesso em: 21 set. 2025.
- BRASIL. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. **Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)**. Diário Oficial da União: seção 1, Rio de Janeiro, RJ, 9 ago. 1943.

- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **3º Relatório de Transparência Salarial e de Critérios Remuneratórios**. Brasília: MTE, 2025. Disponível em: <https://relatoriode transparênciasalarial.trabalho.gov.br/>. Acesso em: 21 setembro 2025
- DUARTE, Giovana; SPINELLI, Leticia Machado. ESTEROTIPOS DE GÊNERO, DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO E DUPLA JORNADA: **Revista Sociais e Humanas**, 2019 Disponível em: <https://core.ac.uk/reader/270299340> . Acesso em: 20 setembro. 2025.
- CARVALHO, Patrícia Ferreira; FREDERICO 2, Vera Lúcia; DINIZ, Camila Aparecida Duarte; OLIVEIRA, Aluísio Santos de; FERREIRA, Marcelo Silva Ângelo. A perspectiva do trabalho feminino diante de práticas discriminatórias de gênero: Uma análise à luz do protocolo. **LIBERTAS: Revista de Ciências Sociais Aplicadas**, [S. l.], v. 14, n. 2, 2024. Disponível em: <https://www.periodicos.famig.edu.br/index.php/libertas/article/view/590>. Acesso em: 22 set. 2025.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Em, 2022 mulheres dedicaram 9,6 horas por semana a mais do que homens aos afazeres domésticos**. 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: 21 setembro 2025.
- MARCONDES, Fernanda Cristina Barros. **Análise jurídica da Lei nº. 14.611/2023: o papel exercido pelo Estado brasileiro na equiparação de salário entre mulheres e homens**. **Revista Ciências do Trabalho, São Paulo**, v. 26, **Dossiê Mulher e Trabalho – Parte II, Diagnóstico**, p. —, 02 dez. 2024. Disponível em: <https://rct.dieese.org.br/index.php/rct/article/view/416>. Acesso em: 21 set. 2025.
- MARÔCO, J. **Análise estatística com o SPSS Statistics**. 7. ed. Pêro Pinheiro: ReportNumber, 2018.
- OBSERVATÓRIO NACIONAL DO MERCADO DE TRABALHO; DIEESE; Brasil. Ministério do Trabalho e Previdência. **Estudo contendo diagnóstico sobre a geração de empregos no Brasil nas micro e pequenas empresas**. Brasília: MT e Previdência / DIEESE, 2022. 107 p. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/onmt/pdf/meta-2-produto-3-estudo-mpes.pdf>. Acesso em: 21 set. 2025.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS 5: Igualdade de Gênero**. Nova York: ONU, 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/5>. Acesso em: 21 set. 2025.
- ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Convenções sobre igualdade de remuneração e não discriminação**. Genebra: OIT, 1951 e 1958. Disponível em: <https://www.ilo.org/pt-pt/resource/c100-igualdade-de-remuneracao-de-homens-e-mulheres-trabalhadores-por>. Acesso em: 21 set. 2025.

- SEBRAE. **Critérios de classificação de empresas.** Disponível em: https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregados.pdf. Acesso em: 23 maio 2025.
- SILVA, Laís Fernanda Azevedo; SCHEFFER, Angela Beatriz Busato. A gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas: comparando experiências. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.3, 2015. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9044808>. Acesso em: 23 maio. 2025.
- TEIXEIRA, Michele da Silva. Perfil da mulher no mercado de trabalho. ID on line, **Revista de psicologia**, v.6, n.17, p. 5-123, 2012. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/195>. Acesso em: 21 setembro. 2025.
- VALLADARES NETO, José; SANTOS, Cristiane Barbosa; TORRES, Érica Miranda; ESTRELA, Carlos. Boxplot: um recurso gráfico para a análise e interpretação de dados quantitativos. **ROBRAC**, v. 26, n. 76, p. 1-6, jan./mar. 2017. Disponível em: <http://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-875289>. Acesso em: 24 set. 2025.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- SOUZA, José Henrique de; MACHADO, Lindinalva C.; OLIVEIRA, Cilene A. S. As origens da pequena empresa no Brasil. **Revista da Micro e Pequena Empresa** (v.1, n.1), 2007. Disponível em: <https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/18>. Acesso em: 21 set. 2025.