



196

## IGUALDADE DE GÊNERO: UM ESTUDO DA PARTICIPAÇÃO FEMININA EM CARGOS DE GESTÃO EM FIRMAS DE AUDITORIA NO BRASIL

Bacharel/Bachelor [Thais Helen Andrade Santos](#), Mestre/MSc. [Luziberto Barrozo Carneiro](#) [ORCID iD](#)

Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, Ceará, Brazil

**Mestre/MSc. Luziberto Barrozo Carneiro**

[0000-0002-7456-5296](#)

### Resumo/Abstract

A expressão Teto de Vidro é utilizada para representar os obstáculos que impedem as mulheres de ocupar cargos de liderança em suas carreiras. Tendo em vista o contexto histórico deste fenômeno no ambiente de trabalho, o presente estudo tem por objetivo geral analisar a representatividade feminina em cargos de liderança nas firmas de auditoria Big Four do Brasil entre o quinquênio 2016-2020. Para atingir tal objetivo, foram delimitados os seguintes objetivos específicos: analisar o impacto do Glass Ceiling nos cargos executivos do ambiente de auditoria, profissão que historicamente foi considerada masculina e; verificar quais as políticas que as Big Four estão implementando para estimular uma maior participação feminina em cargos de liderança. Neste sentido, foi realizada uma pesquisa documental onde foram inspecionados os Relatórios de Sustentabilidade GRI destas organizações para verificação dos dados referentes a quantidade de funcionários por cargo e por gênero. Também foram buscadas, através dos sites das empresas, as informações acerca dos programas desenvolvidos que contribuem para a ascensão da presença feminina na função de líder. Os resultados demonstraram que a representatividade feminina, principalmente no cargo de sócia, ainda é baixa quando comparada com a masculina, ficando em torno de 18% para o ano de 2020. Conclui-se que o Teto de Vidro ainda se faz presente no dia a dia destas organizações e está sendo desconstruído aos poucos.

### Modalidade/Type

Artigo Científico / Scientific Paper

### Área Temática/Research Area

Diversidade e Inclusão no Contexto Organizacional e Contábil (DICOC) / Diversity and Inclusion in the Organizational and Accounting Context



## IGUALDADE DE GÊNERO: UM ESTUDO DA PARTICIPAÇÃO FEMININA EM CARGOS DE GESTÃO EM FIRMAS DE AUDITORIA NO BRASIL

### RESUMO

A expressão Teto de Vidro é utilizada para representar os obstáculos que impedem as mulheres de ocupar cargos de liderança em suas carreiras. Tendo em vista o contexto histórico deste fenômeno no ambiente de trabalho, o presente estudo tem por objetivo geral analisar a representatividade feminina em cargos de liderança nas firmas de auditoria *Big Four* do Brasil entre o quinquênio 2016-2020. Para atingir tal objetivo, foram delimitados os seguintes objetivos específicos: analisar o impacto do *Glass Ceiling* nos cargos executivos do ambiente de auditoria, profissão que historicamente foi considerada masculina e; verificar quais as políticas que as *Big Four* estão implementando para estimular uma maior participação feminina em cargos de liderança. Neste sentido, foi realizada uma pesquisa documental onde foram inspecionados os Relatórios de Sustentabilidade GRI destas organizações para verificação dos dados referentes a quantidade de funcionários por cargo e por gênero. Também foram buscadas, através dos sites das empresas, as informações acerca dos programas desenvolvidos que contribuem para a ascensão da presença feminina na função de líder. Os resultados demonstraram que a representatividade feminina, principalmente no cargo de sócia, ainda é baixa quando comparada com a masculina, ficando em torno de 18% para o ano de 2020. Conclui-se que o Teto de Vidro ainda se faz presente no dia a dia destas organizações e está sendo desconstruído aos poucos.

**Palavras-chave:** Igualdade de gênero. Teto de Vidro. Representatividade feminina. *Big Four*. Auditoria.

### 1 INTRODUÇÃO

A presença feminina no mundo dos negócios vem crescendo, todavia ainda existem vários obstáculos para alcançar a igualdade de oportunidades efetiva no local de trabalho. As mulheres têm baixa representatividade em cargos de gestão, principalmente os de alto escalão, no Brasil (Carneiro, 2018) e mesmo em países desenvolvidos do ponto de vista econômico, como Estados Unidos da América (Glass & Cook, 2016), Inglaterra (Machado, 2012) e China (Xie & Zhu, 2016). A mesma realidade se configura na área contábil (Santos; Melo & Batinga, 2021) e nas firmas de auditoria (Cruz *et al.*, 2018). Esse fenômeno da baixa representatividade feminina em cargos de gestão, especialmente os de alto escalão é nomeada na literatura como *Glass Ceiling*, que em português traduz por Teto de Vidro.

A *Federal Glass Ceiling Commission*, nos Estados Unidos (1995), define-o como “barreiras artificiais ao desenvolvimento de mulheres e minorias”, em outras palavras, é uma barreira invisível, ainda intransponível, que impede as minorias e as mulheres de subirem os degraus mais altos da escada corporativa, independentemente de suas qualificações.

Em 1983, as oito maiores firmas de auditoria no mundo tinham aproximadamente 6.000 sócios, deste total, apenas 62 eram mulheres (Gould, 1983). Em 1986, de acordo com o relatório do *Census Bureau*, principal agência governamental do sistema estatístico federal dos Estados Unidos e responsável por produzir dados sobre a população e economia, 45% de todos os



contadores eram representados por mulheres. Ainda que tenha ocorrido avanços, o *Census Bureau* mostra diferenças nos rendimentos masculinos e femininos, com as mulheres ganhando em média 69% menos (Pear, 1987).

Estes dados chamaram atenção ao longo das décadas e, conseqüentemente, surgiram organismos buscando incentivar a equidade de gênero nas empresas. A iniciativa denominada de Princípios de Empoderamento das Mulheres (*Women's Empowerment Principles – WEP*), tendo em vista ser estruturada pela Organização das Nações Unidas (ONU) e por seu caráter abrangente, é um exemplo de destaque (Rodrigues Júnior *et al.*, 2017). Os princípios são voltados para o ambiente empresarial e têm como objetivo ajudar as empresas a adaptar as políticas e práticas existentes ou mesmo criar novas práticas, a fim de concretizar o empoderamento das mulheres (ONU Mulheres, 2016).

No mercado da auditoria lideram, mundialmente, as *Big Four*, nomenclatura utilizada para se referir as 4 principais empresas: Deloitte, Ernst & Young, KPMG e PwC. São organizações que se destacam por sua reputação consolidada há várias décadas e pela ampla rede de assistência, com escritórios em várias partes do mundo, inclusive no Brasil (Capital Now, 2020). Nos últimos anos estas empresas têm implementado programas com o intuito de dar oportunidades de forma igualitária para mulheres e homens, para que assim as oportunidades de entrada e desenvolvimento no ambiente profissional sejam as mesmas.

Diante do exposto, surge o seguinte problema de pesquisa: como se deu a representatividade feminina em cargos de gestão, principalmente os de alto escalão, nas firmas de auditoria *Big Four* presentes no Brasil nos anos de 2016 a 2020?

Para responder a este problema, estabeleceu-se como objetivo geral analisar a representatividade feminina nos cargos de gestão de alto escalão das firmas de auditoria *Big Four* no Brasil.

Com a finalidade de atingir o propósito geral do estudo, demarcou-se os conseqüentes objetivos específicos: analisar o impacto do *Glass Ceiling* nos cargos executivos do ambiente de auditoria, profissão que historicamente foi considerada masculina (Bolton & Muzio, 2008); e verificar quais as políticas que as *Big Four* estão implementando para estimular uma maior participação feminina em cargos de liderança.

Neste cenário, estudar a realidade das principais firmas de auditoria no Brasil, no que tange este fenômeno, se faz necessário pois ainda são poucos os estudos específicos sobre mulheres executivas (Scherer, 2008). Além da contribuição acadêmica de fomentar os estudos nacionais relacionando a questão da desigualdade de gênero nas empresas de auditoria externa, este estudo busca contribuir com a discussão acerca desta realidade para que estimule entidades e sociedade a discutir, propor e efetivar mudanças em prol da equidade de gênero no trabalho em cargos de liderança. Colabora também como fonte de pesquisa para as empresas de auditoria, causando reflexão a respeito das políticas de gênero em suas instituições, bem como da importância feminina como parte integrante de seu corpo técnico-profissional (Cruz *et al.*, 2018).

Em 2016 foi realizado um estudo com a proposta semelhante por Crestani e Rodrigues, o qual analisou como as empresas de auditoria KPMG e PwC estavam promovendo a equidade de gênero e o empoderamento feminino, utilizando como fonte os Relatórios de Sustentabilidade destas firmas nos exercícios de 2014 e 2015. A presente pesquisa visa em contribuir com o estudo das autoras mencionadas, trazendo uma atualização dos dados e analisando uma amostra maior.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: seguindo os aspectos introdutórios desta seção, foi apresentado o referencial teórico, os procedimentos metodológicos, a análise e discussão dos dados e, por fim, as considerações finais.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 FENÔMENOS: *GLASS CEILING*, *STICKY FLOOR* E *GLASS CLIFF*

As mulheres enfrentam um conjunto de barreiras ao ingressar no mercado de trabalho, ao buscar ascensão na carreira nas empresas e ao assumir posição de gestão de alto escalão. Dentro desse contexto, mais especificamente com relação a promoção a cargos de gestão de alto escalão, surge o conceito de *Glass Ceiling* ou Teto de Vidro em português, que conforme Steil (1997), esse teto de vidro seria uma barreira transparente e sutil, mas é forte o suficiente para impedir a ascensão de mulheres aos níveis de alto escalão nas empresas, sendo formada por uma série de fatores que formam esta barreira. Esta definição de Teto de Vidro, conforme a autora fora introduzida nos Estados Unidos na década de 1980 a partir da percepção deste fenômeno.

O processo de investigação e compreensão do *Glass Ceiling* chegou à conclusão de que este fenômeno é produto final de uma série de fatores, antecedentes e consequentes à promoção feminina aos cargos de alto nível hierárquico das organizações (Carneiro, 2018). Na Figura 1 são apresentados todos os fatores encontrados a partir do estudo deste fenômeno realizado por Carneiro:

Figura 1 – Fatores e focos de estudo que interferem no *Glass Ceiling*.



Fonte: Carneiro (2018, p. 28).

De acordo com Carneiro (2018, p. 28), “os fatores que estão em azul são os fatores em que a mulher e sua família podem interferir e ter maior controle, enquanto que os que estão em vermelho são fatores que passam pela empresa, sociedade e sua cultura, sendo estes os principais agentes.”. *Sticky floor* ou piso pegajoso, trata-se da situação em um ambiente





empresarial a qual mulheres têm a mesma capacidade que os homens, porém a nomeação delas são comuns para cargos mais baixos, enquanto os homens são promovidos para um cargo de escala superior (Ahmad & Naseer, 2015).

*Glass cliff* ou penhasco de vidro, é o fenômeno no qual consiste que a “aptidão” percebida pelas mulheres para cargos seniores tende a aumentar sob condições de crise organizacional (Vetter, 2021). Ou seja, as mulheres são mais propensas para posições associadas à deterioração e os homens são mais propensos a serem escolhidos para posições de liderança, sendo então associados ao aumento em vez da deterioração do desempenho (Haslam & Ryan, 2008; Bruckmüller *et al*, 2014).

Os fenômenos apresentados são tentativas de buscar razões para explicar a baixa participação das mulheres em cargos de destaque (Pena, 2015). Estas barreiras são estudadas desde o processo de entrada da mulher na organização, a equiparação salarial, até a ascensão na carreira (Carneiro, 2018). Desta forma, a igualdade de gênero significa muito além do que apenas a luta por espaço no mercado, trata-se também sobre o desenvolvimento, oportunidades de crescimento, remuneração e respeito às mulheres (Robert Half Brasil, 2016).

## 2.2 AS BARREIRAS DA EVOLUÇÃO DA MULHER NO MUNDO CORPORATIVO

A divisão de cargos por determinado gênero ou divisão sexual, é uma decorrência de formas de divisão de trabalho na era pré-industrial. Na era industrial ocorreu avanços da atuação das mulheres em alguns espaços de trabalho. Com o aumento de alguns direitos, veio também aumento da mão de obra disponível no mercado capitalista, o que possibilitou o trabalho feminino ter menor remuneração que o masculino (Meinhard & Faria, 2020).

A partir do ingresso das mulheres no mercado de trabalho, surgiram outros problemas, como aqueles relacionados a remuneração. Brighenti, Jacomossi e Silva (2015) elaboraram um estudo cujo objetivo principal foi investigar evidências de desigualdade de gênero na atuação de contadores e auditores no mercado de trabalho do estado de Santa Catarina. Os resultados da pesquisa demonstraram que a remuneração média de mulheres é inferior à dos homens, embora a faixa média de escolaridade seja a mesma, destacando este problema mesmo nos últimos anos.

Meinhard e Faria (2020) efetuaram um estudo a fim de analisar a representatividade da mulher no processo de trabalho em empresas que adotam as práticas preconizadas pelos *Women's Empowerment Principles* - WEP. Os autores chegaram à conclusão que mudanças nas relações de gênero ainda dependem de mudanças da posição masculina na empresa.

Santos, Tanure e Neto (2014) realizaram um estudo acerca do Teto de Vidro nas organizações brasileiras e verificaram que apenas 23% das executivas brasileiras de nível estratégico são mulheres. Através da pesquisa realizada, constataram que a explicação para a porcentagem pequena seja devido à entrada maciça das mulheres no mercado de trabalho ter ocorrido há poucas décadas.

A Teoria do Labirinto, exposta por Eagly *et al* (2007), sugere que a problemática referente à representatividade da mulher no mercado de trabalho não se encontra somente na questão do empoderamento da mulher: “a escassez do sexo feminino em cargos de liderança é a soma de vários aspectos de discriminação que se operam em todos os escalões, não há evidência de um obstáculo específico para o fraco avanço das mulheres quando se aproximam do topo” (Eagly *et al*, 2007, p. 65).



Os três principais mecanismos por meio dos quais se reproduz a desigualdade de gênero no mundo corporativo são: discriminação de salário, tendo que em vista que as mulheres tendem a receber remuneração inferior à remuneração dos homens, mesmo ocupando cargos idênticos (Giuberti & Menezes-Filho, 2005; Roth, 2007); segregação ocupacional, devido as mulheres, em geral, ocuparem cargos menos qualificados e com remuneração inferior do que os dos homens (Souza & Guimarães, 2000; Lavinias, 2001; Cambota & Pontes, 2007); Teto de Vidro (*Glass Ceiling*), expressão que se trata da dificuldade de ascensão profissional das mulheres, ou seja, uma barreira a qual bloqueia a promoção de mulheres e minorias aos níveis de alto escalão nas organizações (Morrison & Glinow, 1990; Steil, 1997).

### 2.3 ESTUDOS ANTERIORES

Carneiro *et al.* (2021) publicaram uma pesquisa a qual buscou verificar a percepção das mulheres gestoras sobre a quebra do fenômeno Teto de Vidro. O estudo obteve 62 respostas válidas de mulheres que ocupam ou ocuparam cargos de gestão e nos resultados verificou-se que as principais estratégias e ações que estas mulheres adotam para a quebra do Teto de Vidro são: qualificação profissional, empoderamento feminino, educação familiar, autoconfiança e legitimidade por competência e resultados.

Cruz *et al.* (2018) pesquisaram sobre desigualdade de gênero em empresas de auditoria externa e chegaram à conclusão de que a barreira principal para a ascensão das mulheres na carreira de auditoria seja o fato de não haver como conciliar a vida profissional e pessoal, principalmente pela razão da alta carga horária de trabalho no período de alta demanda.

Embora alguns estudos evidenciem que as mulheres têm conquistado mais vagas no mercado de trabalho, ainda há uma segregação significativa quando se comparam as diferentes áreas de atuação (Jaime, 2011; Smith, 2014; Souza & Guedes, 2016).

Lupu (2012) realizou uma pesquisa objetivando explorar os mecanismos que fomentam para a raridade das mulheres em cargos de chefia nas firmas de contabilidade francesas e estendeu o conhecimento sobre as práticas de gênero nas *Big Four* com o foco em entender como os componentes discursivos e práticos das rotinas diárias contribuem para a reprodução da cultura de gênero nestas firmas. No mercado de auditoria externa, os estudos anteriores verificaram que o ambiente de trabalho não é propício para o desenvolvimento profissional das mulheres e o número daquelas que conseguem alcançar o topo da carreira é bem reduzido (Lupu, 2012; Lupu & Empson, 2015).

O estudo realizado por Lupu e Empson (2015) busca entender o motivo de profissionais experientes, que alcançaram status relativamente alto dentro de suas empresas, cumprirem as pressões organizacionais para sobrecarregar o trabalho. Neste cenário, é comum as mulheres se submetam a um “*body planning*”, ou seja, controlem sua fertilidade e maternidade para minimizar o impacto em sua carreira profissional, como uma forma de compensar o fato de não possuírem as características de um “*ideal worker*”, tidas como as de um “profissional padrão”. (Lupu & Empson, 2015; Rudman & Glick, 1999).

Pena (2015) elaborou um estudo com o intuito de responder a seguinte problemática: embora a diversidade de gênero ser um tema que vem sendo amplamente discutido nas empresas, especialmente na composição da alta diretoria, por que a representatividade feminina é tão baixa no quadro societário das empresas de auditoria *Big Four*? “Através da análise das respostas, as profissionais entrevistadas demonstravam assumir o ambiente masculino identificado na auditoria como natural e não destacam o esforço dobrado que, muitas vezes,



tenham que fazer para cumprir suas tarefas” (Pena, 2015, p. 90). Chegou-se à conclusão de que é nítido existirem barreiras relacionadas ao gênero no desenvolvimento das carreiras das profissionais, sejam os próprios desafios do trabalho ou na vida social que influíram em suas escolhas para desenvolvimento de carreira.

### 3 METODOLOGIA

Em consonância com o problema de pesquisa e com a finalidade de alcançar os objetivos estabelecidos, os procedimentos metodológicos foram delineados quanto à classificação e técnica de análise da pesquisa; população e amostra; instrumentos de coleta e análise de dados.

Esta pesquisa se classifica como descritiva quanto aos propósitos, pois tem como intenção estudar a associação entre o *Glass Ceiling* e o índice de representatividade feminina em cargos de gestão nas firmas de auditoria *Big Four* no Brasil, bem como analisar quais os programas que estas empresas estão implementando para estimular a presença feminina em cargos de liderança.

Quanto a abordagem do problema, classifica-se como qualitativa, uma vez que não emprega um instrumento estatístico e se justifica, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social (Richardson, 1999), como é o do *Glass Ceiling*. Classifica-se como documental quanto aos procedimentos, ou seja, se utiliza especialmente de materiais que não receberam ainda tratamento analítico, ou ainda que podem ser reformulados de acordo com os objetivos da pesquisa (Gil, 2008).

A população se constitui das firmas de auditoria no Brasil que possuem mulheres nos cargos de gestão, todavia a amostra selecionada trata apenas do grupo *Big Four*, devido sua forte influência e credibilidade no mercado mundial. Dessa forma, a coleta de dados foi executada mediante uma pesquisa documental, consolidada a partir da análise dos relatórios de sustentabilidade das firmas de auditoria independente: Ernst & Young<sup>1</sup>, Deloitte<sup>2</sup>, PWC<sup>3</sup> e KPMG<sup>4</sup>.

Os relatórios de sustentabilidade foram utilizados como principal fonte do estudo por fornecerem relatos dos impactos positivos ou negativos das empresas sobre a sociedade, meio ambiente e economia, ou seja, é onde são demonstrados os riscos, oportunidades e o desempenho ambiental e social de uma organização. Também é possível encontrar informações acerca da distribuição de funcionários por categoria, a proporção de salários entre mulheres e homens que possuem a mesma função e desenvolvimento dos planos de carreiras.

Para elaboração do relatório de sustentabilidade, a firma precisa seguir as diretrizes delimitadas pelo *Global Reporting Initiative*, organização internacional, sem fins lucrativos e

---

<sup>1</sup> Para fins de identificação, nesta pesquisa a empresa Ernst & Young Auditores Independentes será tratada apenas como EY.

<sup>2</sup> Para fins de identificação, nesta pesquisa a empresa Deloitte Touche Tohmatsu Consultores Ltda será tratada apenas como Deloitte.

<sup>3</sup> Para fins de identificação, nesta pesquisa a empresa Pricewaterhousecoopers Auditores Independentes será tratada apenas como PWC.

<sup>4</sup> Para fins de identificação, nesta pesquisa a empresa KPMG Auditores Independentes será tratada apenas como KPMG.





pioneira no desenvolvimento de uma abrangente estrutura de Relatórios Sustentáveis (Polen, 2021). As diretrizes constituem referência internacional para todos os interessados na divulgação de informações sobre a forma de gestão das organizações, sobre seu desempenho social, ambiental e econômico e os impactos causados nestas áreas, além de oferecerem subsídios úteis para a elaboração de qualquer tipo de documento que exija essa divulgação (*Global Reporting Initiative*, 2013).

As informações encontradas nos relatórios de sustentabilidade das empresas estudadas possibilitam analisar a representatividade feminina nos cargos de gestão através do indicador GRI 405-1 – Composição dos grupos responsáveis pela governança e discriminação de empregados por categoria funcional, de acordo com gênero, faixa etária, minorias e outros indicadores de diversidade (*Global Reporting Initiative*, 2013).

Adicionalmente, também foi utilizado como tópico de análise o cumprimento das empresas estudadas perante o sexto Princípio de Empoderamento das Mulheres estabelecido pela ONU com relação ao mundo corporativo: promover a igualdade através de iniciativas e defesa comunitária; e se estão buscando atingir o quinto Objetivo de Desenvolvimento Sustentável – ODS: igualdade de gênero.

Desta forma, o princípio e objetivo mencionados servem como parâmetro para identificar se, de fato, as *Big Four* estão promovendo programas que estimulam uma maior participação feminina e se realmente estão atingindo o seu propósito, ou seja, mitigar a inequidade de gênero em cargos de alto escalão.

O período em que os relatórios de sustentabilidade foram analisados foi de 2016 a 2020, a fim de identificar a variação que houve da representatividade feminina durante estes cinco anos nos cargos executivos e fazer uma análise comparativa dos resultados de cada *Big Four* de forma individual. Com o intuito de verificar quais as políticas que as firmas de auditoria citadas estão instituindo para minimizar o fenômeno *Glass Ceiling* no ambiente de trabalho, foram realizadas pesquisas através dos sites das empresas e relatórios de sustentabilidade.

Quanto a análise dos dados, foi realizada análise descritiva para comparar os dados de representatividade feminina nos cargos de gestão e espaços de poder nas empresas. E para a análise dos programas implementados, foi realizada uma verificação descritiva para conhecer e entender quais as ações estão sendo realizadas pelas entidades para fomentar e incentivar a quebra do *Glass Ceiling*.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos das análises realizadas neste estudo. O primeiro é referente ao quão cada *Big Four* evoluiu, individualmente, durante o período de 2016 a 2020 no que diz respeito à presença feminina nos cargos executivos. Na sequência, são expostos programas de incentivo de cada firma que tenham como objetivo o fomento do número de mulheres no ambiente profissional, inclusive nas funções de sócia, diretora e gerente. Desta forma é possível averiguar se, de fato, as medidas que as empresas estão implementando estão contribuindo para a quebra do fenômeno do Teto de Vidro.

Cada cargo possui seu nível de hierarquia e especificidades. Sócia é cargo que ocupa o topo da hierarquia, pois a profissional que assume este papel é responsável por responder legalmente pela sociedade, conduz o dia a dia do negócio e está na linha de frente da empresa. Diretora é a pessoa indicada pelos acionistas para monitorar e regular as atividades da Companhia, responsável por fornecer liderança, estabelecer planos, políticas e é





responsabilizada pelo sucesso ou fracasso da Entidade. A gerente lidera, supervisiona e instrui os subordinados. Enquanto uma gerente pertence à gerência de nível médio, uma diretora pertence ao gerenciamento de nível superior.

Vale salientar que do ano de 2013 até 30 de junho de 2018, as diretrizes GRI eram apresentadas na versão G4. A partir de 1 de julho de 2018 passou a vigorar a versão GRI *Standard*. O novo formato é uma transição para um conjunto de normas globais e apresenta uma estrutura modular flexível que estabelece com mais rigor os critérios que a empresa relatora deve seguir para o uso da metodologia.

Devido a delimitação do período do estudo dos relatórios ser de 2016 a 2020, identificou-se mudanças nos códigos das diretrizes a partir do relatório de sustentabilidade de 2018. Deste modo, foi correlacionado o indicador da diretriz da versão G4 com o da versão GRI *Standard* que será utilizado como critério para identificação de dados divulgados concernentes ao número de mulheres nas Companhias, conforme exposto no quadro 1:

Quadro 1 – Indicador da Diretriz da GRI versão G4 e versão GRI Standard

<b>Indicador - G4</b>	<b>Indicador - GRI Standard</b>	<b>Descrição</b>
G4-LA12	GRI 405-1	Diversidade de órgãos de governança e funcionários

Fonte: Elaborado pela autora com base em GRI Standards (2017).

É necessário ressaltar também que as informações dos relatórios de sustentabilidade das firmas analisadas não são apresentadas de forma idêntica, apesar seguirem as diretrizes do GRI. Ou seja, cada empresa adota um layout diferente para divulgação.

#### **4.1 Análise da representatividade feminina nos cargos de gestão nas firmas de auditoria**

Para a execução deste estudo, foi realizada uma busca eletrônica através dos Relatórios de Sustentabilidade das firmas selecionadas por meio de palavras-chave, sendo estas as palavras: Relatório de Sustentabilidade; GRI; *Global Reporting Initiative*. Por conseguinte, foi elaborada uma análise documental nos Relatórios de Sustentabilidade das empresas de auditoria independente: EY, KPMG, PWC e Deloitte. Para elaboração das análises, foi examinada uma amostra de 16 Relatórios de Sustentabilidade publicados entre os anos de 2016 a 2020. Por fim, com o propósito de apresentar os dados extraídos dos documentos analisados, foram elaborados tabelas e gráficos.

##### **4.1.1 EY**

EY é uma organização global e pode se referir a uma ou mais afiliadas da *Ernst & Young Global Limited*, cada uma delas uma pessoa jurídica independente. Atua nas áreas de *assurance, consulting, strategy, tax e transactions*, e possui equipes diversas em mais de 150 países. Possui 16 escritórios no Brasil e emprega 5.762 profissionais (EY, 2021).

A partir dos dados publicados nos Relatórios de Sustentabilidade da EY referentes a diversidade de órgãos de governança e funcionários, que atende ao indicador GRI 405-1, foi verificado o número de sócios e diretores e gerentes no Brasil dividido por gênero bem como a referida porcentagem. As informações dispostas nos relatórios foram compiladas no quadro 2 a seguir:

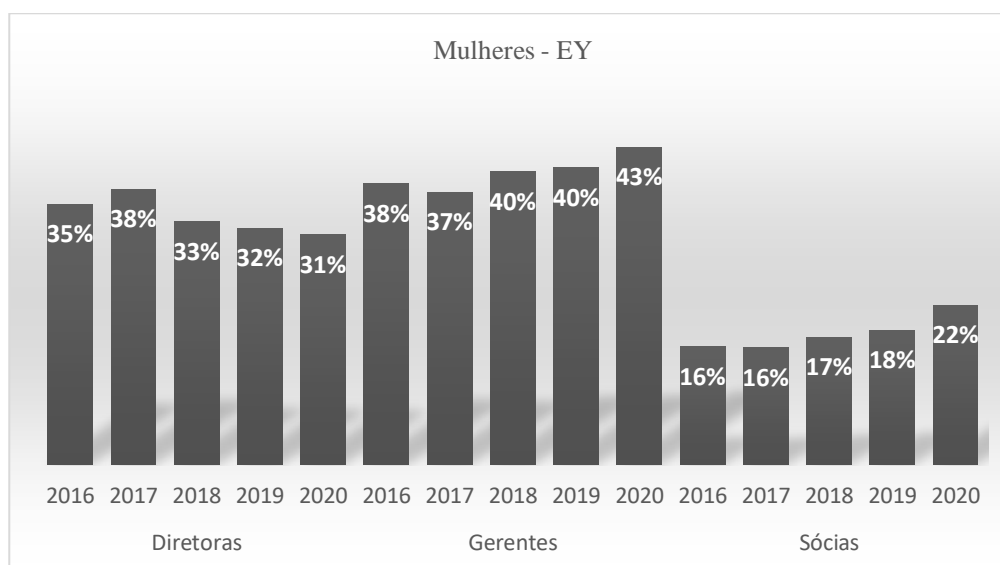
Quadro 2 – Divulgação do total de sócios, diretores e gerentes da EY por gênero.

Categoria	2020					2019					2018					2017					2016				
	M	%	H	%	Total	M	%	H	%	Total	M	%	H	%	Total	M	%	H	%	Total	M	%	H	%	Total
Sócios	50	22%	181	78%	231	40	18%	179	82%	219	34	17	162	83	196	33	16	175	84	208	32	16	168	84	200
Diretores	40	31%	88	69%	128	37	32%	78	68%	115	35	33	71	67	106	36	38	60	63	96	39	36	71	65	110
Gerentes	492	43%	648	57%	1.140	427	40%	630	60%	1.057	387	40	584	60	971	332	37	563	63	895	377	38	609	62	986

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com as informações apresentadas no quadro 2, foi estruturado um gráfico para melhor visualização do desenvolvimento do índice de mulheres atuando como sócia, diretora ou gerente ao longo do período estudado, de acordo com o gráfico 1.

Gráfico 1 – Representatividade feminina nos cargos de diretoras, gerentes e sócias na EY.



Fonte: Dados da pesquisa.

Através do gráfico 1 é possível identificar que, quanto aos cargos de gerente e sócia, houve uma variação positiva, ou seja, a representatividade feminina cresceu nestas funções, mesmo que timidamente.

Vale destacar o aumento no quadro de sócias, que em 2016 havia 16% de mulheres atuando neste cargo, ou seja, num total de 200 sócios, 32 eram mulheres. Já em 2020 o percentual cresceu para 22%, de 231 sócios, 50 eram mulheres. Referente ao cargo de gerente, é possível verificar o aumento de 5 pontos percentuais.

Contudo, também é possível inferir uma diminuição no índice de diretoras em 2020 de 4 pontos percentuais, quando comparado com período de 2016. Significando uma regressão neste cargo de alto escalão.

A partir dos resultados observados acerca dos índices de representatividade feminina nos cargos de sócias, diretoras e gerentes da EY, verificou-se que a firma está apresentando um aumento gradual de mulheres em cargos executivo, o que de certa forma representa uma quebra gradual do *Glass Ceiling*. Todavia, considerando a análise dos últimos 5 anos, pode-se notar que ainda vai demorar um tempo considerável para que os percentuais cheguem, no mínimo, a 50%.

#### 4.1.2 KPMG

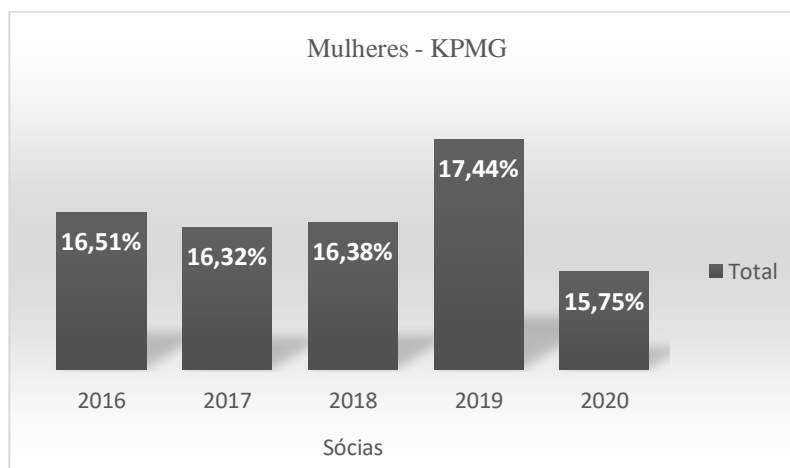
KPMG Auditores Independentes é uma sociedade simples, a qual faz parte da *KPMG International Limited*, uma empresa inglesa privada de responsabilidade limitada. Presta serviços profissionais nas áreas de *Audit*, *Tax* e *Advisory* e possui cerca de 4.600 profissionais distribuídos pelo Brasil em 22 cidades (KPMG, 2021a).

Mediante às informações divulgadas nos Relatórios de Sustentabilidade da KPMG relacionadas à diversidade de órgãos de governança e funcionários, que atende ao indicador GRI 405-1 da versão *Standard*, foi realizada uma análise apenas do número de sócias, devido aos relatórios de 2016 a 2018 não fornecerem a quantidade de mulheres ocupando os cargos de diretoras ou gerentes, apenas dados a respeito do número de empregados, estagiários, funcionários temporários e sócios.

No ano de 2019 a firma apresentou apenas as porcentagens de representatividade feminina nos cargos de sócios, gerentes, staff, trainees e estagiários. Já em 2020, foram publicados os percentuais de mulheres na liderança referente as funções de sócio, diretores e gerentes.

Dessa forma, foi utilizado como parâmetro para análise somente o índice acerca da representatividade de sócias na KPMG. As informações dispostas nos relatórios foram compiladas no gráfico 2.

Gráfico 2 – Representatividade feminina no cargo de sócia da KPMG.



Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se, no gráfico 2, durante o período exposto na análise, de 2016 a 2019 houve aumento de 1 ponto percentual, aproximadamente, na categoria de sócias. 2019 foi o exercício onde obteve maior destaque entre os demais, todavia em 2020 o índice declinou. É possível

constatar, mais uma vez, o impacto do Teto de Vidro. Em 2018, do total de 348 sócios na KPMG Brasil, 57 eram sócias (KPMG, 2019).

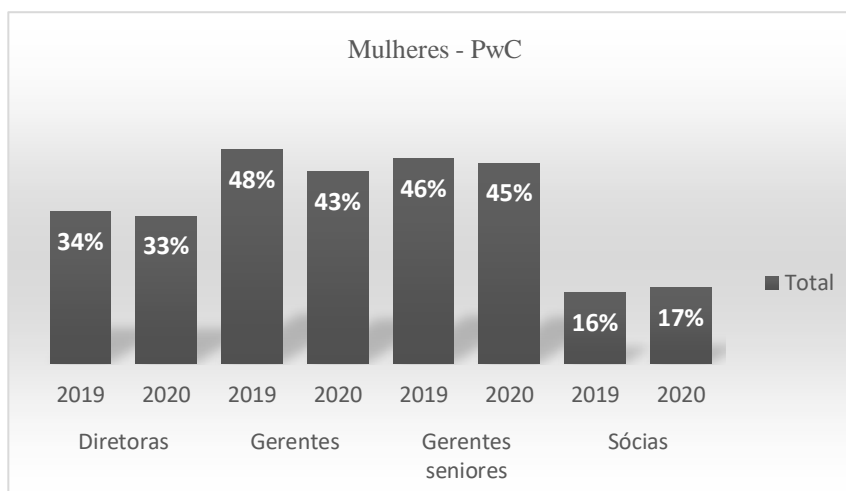
#### 4.1.3 PwC

A PwC se refere à *PricewaterhouseCoopers* Brasil Ltda, a qual faz parte da *PricewaterhouseCoopers*, atua em 17 escritórios no Brasil e possui, aproximadamente, quatro mil profissionais. A empresa presta serviços de auditoria e asseguração, assessoria em transações empresariais, consultoria tributária e societária e consultoria de negócios (PwC, 2017).

A empresa foi contatada via telefone e por e-mail e questionada sobre a existência de relatórios publicados no padrão GRI ou outro relatório que contenha a informação acerca da quantidade mulheres que fazem parte dos cargos de gestão, principalmente os de alto escalão da firma (sócio(a), diretor(a)) da empresa nos últimos 5 anos. A firma deu o retorno sugerindo que fosse utilizado as publicações do site e as informações de mercado como material de consulta. Não foi localizado em outros sites material relacionado à quantidade de funcionários por cargo.

Através da busca no site da organização, foi localizado apenas o relatório de sustentabilidade referente ao biênio de 2016-2017. Este mesmo não fornece informações quanto ao número de funcionários por cargo, tampouco por gênero. Todavia, a PwC publicou um relatório anual em 2020, o qual não possui referências aos indicadores do GRI, porém apresenta os índices da representação feminina na força de trabalho no Brasil, conforme ilustrado no gráfico 3.

Gráfico 3 – Representatividade feminina nos cargos de diretoras, gerentes, gerentes seniores e sócias na PwC.



Fonte: Dados da pesquisa.

Por meio dos dados demonstrados, verifica-se que os cargos de gerentes possuem os índices mais representativos da amostra analisada. Por exemplo, em 2019 a expressão da porcentagem de mulheres gerentes chegou a quase 50%. Entretanto, percebe-se também que correu um declínio na maioria dos índices em 2020. Quanto ao cargo de sócias, houve variação positiva de um ponto percentual, entretanto a representação de mulheres nesta função é bem inferior em relação aos demais. Desta forma, nota-se o padrão de que os homens ainda são a





grande maioria a ocupar cargos de liderança, o qual pode ser alusivo à barreira da mulher no mundo corporativo.

#### 4.1.4 Deloitte

A Deloitte é referente a uma ou mais empresas da *Deloitte Touche Tohmatsu Limited* (“DTTL”). Possui mais de 175 anos no mercado, presta serviços de auditoria, assessoria financeira, consultoria, *risk advisory*, consultoria tributária e serviços relacionados, e atua com 13 escritórios no Brasil.

A firma publica relatórios de sustentabilidade atendendo aos padrões GRI, todavia o relatório é global, ou seja, aborda todos os escritórios dos continentes, não apenas de um país. Também não é disponibilizada a informação acerca do número de seus colaboradores no Brasil. Em decorrência disto, não há como executar um levantamento do índice de representatividade feminina em cargos de liderança no Brasil. Acerca do indicador 405-1 GRI Standard, a empresa informa é difícil definir “grupos minoritários” em toda Deloitte, devido sua natureza global da organização (Deloitte, 2021).

A Deloitte divulga também o relatório *Global Impact Report*, o qual aborda sobre a os percentuais de mulheres em relação ao total de colaboradores. Nos escritórios do continente americano em 2020, 44% é formado por pessoas do sexo feminino. Entre os sócios e diretores de todos os escritórios do globo, a porcentagem de mulheres foi de 24% em 2020, 23% em 2019, 23% em 2018 (Deloitte, 2021), 22% em 2017 e 22% em 2016 (Deloitte, 2019).

Através dos índices apontados acima é possível observar que a evolução do índice ao longo de cinco anos aumentou apenas dois pontos percentuais. Estes são reflexos da “barreira invisível” que impedem mulheres chegarem a cargos de destaque.

## 4.2 Iniciativas relacionadas à equidade de gênero

Os indicadores brasileiros para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS e os Princípios de Empoderamento das Mulheres têm sido fortes aliados no movimento de luta de pela equidade de gênero, pois ambos buscam estimular as empresas do Brasil a adotarem um conjunto de princípios e ações, de modo a impulsionar a equidade de gênero, desenvolvimento sustentável, entre outros.

A Organização das Nações Unidas estabeleceu 17 objetivos, os quais tratam sobre principais desafios enfrentados por pessoas no Brasil e no mundo. Estes objetivos são denominados como Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS, dentre eles há o 5º princípio que aborda sobre a igualdade de gênero, visando garantir a participação plena e efetiva das mulheres, especialmente sobre igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis (Nações Unidas Brasil, 2022).

Os Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEPs, sigla em inglês de *Women’s Empowerment Principles*) reconhecem e premiam entidades pelos seus avanços nas aplicações das ações referentes a igualdade de gênero. Os WEPs foram criados pela ONU Mulheres em 2010 e têm como compromisso incentivar as empresas do país a terem uma pontuação cada vez maior sobre cada um dos sete princípios estabelecidos.

Com o propósito de atender o objetivo específico sobre verificar as políticas que as *Big Four* estão implementando para estimular uma maior participação feminina em cargos de liderança, foi verificado se as firmas de auditoria estudadas estão atingindo o princípio 6 do empoderamento das mulheres: promover a igualdade através de iniciativas e defesa



comunitária; e se estão promovendo de fato o empoderamento feminino. Atingindo este princípio, também é cumprido o 5º indicador dos ODS.

Os sites das empresas foram utilizados como instrumento de pesquisa para verificação das políticas implementadas. Cada uma foi abordada em um subtópico e foram apresentados os programas que estão sendo implementados.

#### 4.2.1 EY

A EY crê que uma liderança diversificada de gênero está ligada à capacidade de uma empresa inovar e gerar lucros; também acredita nos valores éticos de uma sociedade pluralizada e inclusiva. Está entre as empresas reconhecidas na categoria Grande Empresa, do Prêmio WEPs Brasil 2019 e é signatária da Rede Brasil do Pacto Global desde 2016, conectando seus indicadores ao ODS criados pela ONU. Também participa do Grupo Aliança para o Empoderamento feminino criado pela ONU Mulheres em 2011 (EY, 2020).

Sendo assim, criou programas para incentivar a ascensão de mulheres dentro da própria firma: o *Winning Women*, que funciona como uma mentoria para empreendedoras apoiando com conhecimento e *network*; o *Women. Fast Forward* é uma plataforma global que envolve pessoas da EY, clientes e comunidades para promover a equidade de gênero; o *Power Up – Poder Feminino* é um workshop direcionado para mulheres e tem o intuito de provocar reflexões, debates, aprendizado e engajamento acerca do tema do empoderamento feminino; *Mulheres do Brasil* é uma iniciativa que onde mulheres profissionais da EY, de diferentes segmentos, se reúnem mensalmente para debater e propor ações relacionadas ao empreendedorismo, educação, cota para mulheres e projetos sociais (EY, 2020).

Nota-se que a EY está cumprindo o 6º princípio do empoderamento das mulheres, pois as iniciativas criadas pela firma estão promovendo a quebra da desigualdade de gênero e estão também em consonância com o 5º objetivo de desenvolvimento sustentável.

#### 4.2.2 KPMG

A KPMG foi uma das primeiras empresas a aderir aos Princípios de Empoderamento das Mulheres da ONU. A Companhia acredita que promover perspectivas diferentes, respeitando a individualidade de cada indivíduo, independentemente de características ou crenças pessoais, ajuda a promover o espírito colaborativo, inclusão e diversidade. Também está envolvida e alinhada, voluntariamente, quanto aos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (KPMG, 2021a).

Foi implementado o KNOW (*KPMG's Network of Women*), o qual coordena iniciativas relacionadas a igualdade de gênero, por exemplo: aumentar a participação feminina na liderança, promover boas práticas voltadas ao desenvolvimento das mulheres, melhorar o conforto das mulheres profissionais durante e após a gestão etc. O KNOW foi criado em 2009 e tem como objetivo ajudar no desenvolvimento da carreira das profissionais da empresa, possibilitar o *networking* entre executivas e proporcionar um ambiente mais inclusivo.

Esta política de inclusão promove vários programas, dentre eles, o *Mentoring for You*, nesta ação sócios e sócias atuam como mentores de gerentes e sócias-diretoras da KPMG por um período de seis a nove meses. O programa *Mentoring for You* contribuiu fortemente para que a empresa fosse premiada recentemente como empresa líder na aplicação dos WEPs (KPMG, 2021b).



Constata-se que a KPMG está seguindo ao princípio 6 do WEPs estabelecido pela ONU e, adicionalmente, está colocando em prática o ODS que aborda sobre igualdade de gênero em cargos de liderança.

#### 4.2.3 PwC

A PwC busca medir a evolução da diversidade do *pipeline* de liderança com a finalidade de utilizar as informações para tomar decisões estratégicas. A empresa reconhece que, embora 52% da força de trabalho da firma seja representado por mulheres, essa representatividade regride quando se consideram funções na diretoria e na sociedade.

Uma das prioridades da PwC é elevar a participação feminina nas posições de liderança, para isso, realizou alguns programas para impulsionar o alcance deste objetivo. Um deles é o *Wil – Women in the Leadership*, criado em 2016, onde as profissionais de destaque são acompanhadas pelo período de seis meses por sócios e sócias seniores, e podem discutir sobre suas carreiras, barreiras, dificuldades, desenvolver a rede de relacionamentos e aperfeiçoar seus pontos fortes. Desde o início do programa, 61% das profissionais participantes foram promovidas a sócias ou sócias associadas. Dada a atuação da PwC em relação à diversidade de gênero, conquistou em 2019 o prêmio WEPs Brasil na categoria prata (PwC, 2020).

A firma está contribuindo com sexto objetivo do empoderamento feminino da ONU Mulheres assim como com o quinto objetivo de desenvolvimento sustentável, igualdade de gênero.

#### 4.2.4 Deloitte

É signatária dos WEPs desde 2017 e em 2020 foi reconhecida pelo prêmio GPTW Mulheres como uma das melhores empresas para mulheres trabalharem. Também assumiu, voluntariamente, o Pacto Global e os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (Deloitte, 2022).

A firma Deloitte tem como meta valorizar cada vez mais as mulheres para que consigam conquistar seu espaço e, para isso, desenvolveu estratégias visando trazer mais oportunidades para suas profissionais.

Uma das iniciativas criadas foi o programa *Delas*, que tem como objetivo fortalecer a cultura de equidade entre homens e mulheres, desenvolvendo suas competências através de treinamentos, promovendo uma cultura inclusiva e conexão de uma rede de apoio. Este programa faz parte da estratégia *ALL IN*, a qual tem o desafio de maximizar a representatividade do gênero feminino, solidificar a cultura de diversidade e inclusão. O programa *Delas* tem como foco fomentar uma rede de apoio, incluindo liderança, mentores e patrocinadores; implementar políticas onde as profissionais possam conciliar vida pessoal e profissional, como horário flexível e *homeoffice* etc.

A Deloitte está tomando iniciativas que favorece a igualdade de gênero, em decorrência disto, está em linha com o ODS 5 e está fomentando a presença feminina em cargos gerência, conforme pede a diretriz 6 do WEPs.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo buscou-se analisar a representatividade feminina em cargos de liderança nas firmas de auditoria *Big Four* no Brasil no período de 2016 a 2020, com o intuito de examinar





se o fenômeno do Teto de Vidro ainda tem forte influência nas carreiras das mulheres; e averiguar se estas empresas estão promovendo políticas para estimular a presença feminina nos cargos de alto escalão. Para atender a este propósito, foram utilizados os relatórios de sustentabilidade padronizados pela *Global Reporting Initiative* (GRI) como principal fonte de pesquisa para obtenção dos dados referentes ao número de colaboradores das empresas por cargo. Também foram pesquisados nos sites das Companhias informações acerca das políticas de estímulo ao empoderamento feminino e ascensão da carreira.

Conclui-se que os índices representativos de sócias e diretoras nas firmas estudadas ainda são bem inferiores quando comparados aos índices do número de homens que ocupam estes mesmos cargos. Percebe-se, de forma abrangente, que a evolução da participação feminina no quadro societário acontece de forma bem tímida. Embora as *Big Four* estejam implementando programas internos para viabilizar a equidade de gênero, principalmente nos cargos de liderança, o *Glass Ceiling* ou Teto de Vidro ainda se faz presente no dia a dia destas organizações.

Na EY em 2020, no universo de 231 sócios, 50 são mulheres, o equivalente a 22%. Na KPMG, neste mesmo período, o índice é de 16% e na PwC 17%. A Deloitte não fornece informação do número de funcionários por cargo no Brasil, é divulgado um relatório global que abrange a todos os seus escritórios. Na firma Deloitte, entre os sócios e diretores de todos os escritórios do globo, 24% são representados por pessoas do sexo feminino. Denota-se que, embora a análise sobre a expressão feminina tem sido realizada de forma individual para cada empresa, tendo em vista que cada uma adota um layout diferente de divulgação dos indicadores GRI, os percentuais entre elas são bastante próximos.

As *Big Four* promovem programas que estimulam à equidade de gênero. As empresas do grupo foram reconhecidas pelo prêmio WEPs (*Women's Empowerment Principles*) 2020/2021, iniciativa da ONU que tem como objetivo incentivar e reconhecer esforços das organizações que promovem o empoderamento da mulher no Brasil bem com a igualdade de gênero. Foi identificado que as firmas têm programas similares, por exemplo, sócios e sócias oferecerem mentoria para mulheres com a carreira em ascensão durante um determinado período. Desta forma, verifica-se que as empresas estão cumprindo o 6º princípio de empoderamento das mulheres que consiste em promover a igualdade através de iniciativas e defesa comunitária; e que também estão buscando atender ao 5º objetivo de desenvolvimento sustentável estabelecido pela ONU, igualdade de gênero.

Algumas limitações deste trabalho são referentes ao instrumento de pesquisa, pois nem todas as empresas divulgam a informação do número de funcionários por cargo e por gênero, a PwC por exemplo. Referente à Deloitte especificamente, não há um relatório apenas para o Brasil. Desta forma, torna-se dificultoso fazer um levantamento sobre o cenário de representatividade feminina desta empresa no país. Outro fator limitante é que os relatórios publicados possuem layouts diferentes, por exemplo, até 2018 a KPMG não expunha a quantidade de diretores ou gerentes. Em decorrência disso, não há como delimitar a análise dos mesmos cargos para as quatro empresas. A única informação que todas divulgam em comum é acerca do percentual de sócias.

Para fins de pesquisas futuras, sugere-se a ampliação do tamanho da amostra fazendo um paralelo entre os índices encontrados no Brasil e os índices encontrados nos escritórios destas mesmas empresas em outros países, a fim de se obter uma visão macro e comparar a velocidade que ocorre a evolução da participação de mulheres em cargos de alto escalão nas firmas de auditoria em diferentes países. Sugere-se também uma análise mais aprofundada





acerca dos programas desenvolvidos pelas *Big Four*, verificando o seu nível de efetividade e contribuição para a quebra do *Glass Ceiling*.

## REFERÊNCIAS

Ahmad, M., & Naseer, H. (2015). Gender bias at workplace: Through sticky floor and glass ceiling: A comparative study of private and public organizations of Islamabad. *International Journal of Management and Business Research*, 5(3), 249-260.

Carneiro, L. B. (2018). *Teto de vidro: um estudo sobre os fatores deste fenômeno no Brasil sob a percepção das mulheres gestoras (Master's thesis)*.

Capital Now (2020). Big Four: quem são as maiores empresas de auditoria? Recuperado em 31 de outubro de 2021, de: <https://www.capitalresearch.com.br/blog/investimentos/big-four/>.

Bolton, S., & Muzio, D. (2008). The paradoxical processes of feminization in the professions: the case of established, aspiring and semi-professions. *Work, employment and society*, 22(2), 281-299.

Brighenti, J., Jacomossi, F., & da Silva, M. Z. (2015). Desigualdades de gênero na atuação de contadores e auditores no mercado de trabalho catarinense. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 34(2), 109-122.

Bruckmüller, S., Ryan, M. K., Rink, F., & Haslam, S. A. (2014). Beyond the glass ceiling: The glass cliff and its lessons for organizational policy. *Social Issues and Policy Review*, 8(1), 202-232.

Cambota, J. N., & Pontes, P. A. (2007). Desigualdade de rendimentos por Gênero Intra-ocupações no Brasil, em 2004. *Revista de economia contemporânea*, 11, 331-350.

Carneiro, L. B., de Gomes, D. G., Horz, V., & de Souza, M. A. (2021). Perception of women managers about the glass ceiling breakage. *Revista Produção e Desenvolvimento*, 7.

dos Santos Crestani, J., & Rodrigues, A. T. (2017, September). Auditoria Externa: Um Estudo Sobre Equidade De Gênero Em Empresas De Auditoria. In *II Congresso de Contabilidade da UFRGS e II Congresso de Iniciação Científica em Contabilidade da UFRGS*.

Cruz, N. G., de Lima, G. H., de Oliveira Durso, S., & da Cunha, J. V. A. (2018). Desigualdade de gênero em empresas de auditoria externa. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 21(1), 142-159.

Deloitte. (2022). *Reconhecimento*. Recuperado em 07 de janeiro de 2022, de: [https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/about-deloitte/articles/premios-reconhecimentos.html?icid=wn\\_premios-reconhecimentos](https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/about-deloitte/articles/premios-reconhecimentos.html?icid=wn_premios-reconhecimentos).

Deloitte. (2021). *FY2020 Global Reporting Initiative (GRI) Index*. Recuperado em 07 de janeiro de 2022, de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2020-GRI-Index.pdf>.



Deloitte. (2019). *2018 Global Impact Report*. Recuperado em 07 de janeiro de 2022, de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2020-GRI-Index.pdf>.

Eagly, A. H., Carli, L. L., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders* (Vol. 11). Boston, MA: Harvard Business School Press.

Ernst & Young – EY. (2020). *Relatório Anual | Empoderamento feminino*. Recuperado em 09 de janeiro de 2022, de: [https://www.ey.com/pt\\_br/corporate-responsibility/empoderamentofeminino](https://www.ey.com/pt_br/corporate-responsibility/empoderamentofeminino).

Ernst & Young - EY. (2021). *Relatório de sustentabilidade 2020*. Recuperado em 12 de dezembro de 2021, de: [https://www.ey.com/pt\\_br/corporate-responsibility/relatorio-anual-2020](https://www.ey.com/pt_br/corporate-responsibility/relatorio-anual-2020).

Ernst & Young - EY. (2020). *Relatório de sustentabilidade 2019*. Recuperado em 12 de dezembro de 2021, de: [https://www.ey.com/pt\\_br/corporate-responsibility/relatorio-anual-2019](https://www.ey.com/pt_br/corporate-responsibility/relatorio-anual-2019).

Ernst & Young - EY. (2019). *Relatório de sustentabilidade 2018*. Recuperado em 12 de dezembro de 2021, de: [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/pt\\_br/topics/corporate-social-responsibility/relat%C3%B3rio-anual-2018/ey-relatorio-anual-2018-ey-brasil.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/pt_br/topics/corporate-social-responsibility/relat%C3%B3rio-anual-2018/ey-relatorio-anual-2018-ey-brasil.pdf).

Ernst & Young - EY. (2018). *Relatório de sustentabilidade 2017*. Recuperado em 13 de dezembro de 2021, de: [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/pt\\_br/topics/corporate-social-responsibility/relat%C3%B3rio-anual-2017-/ey-relatorio-anual-2017-.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/pt_br/topics/corporate-social-responsibility/relat%C3%B3rio-anual-2017-/ey-relatorio-anual-2017-.pdf).

Ernst & Young - EY. (2017). *Relatório de sustentabilidade 2016*. Recuperado em 13 de dezembro de 2021, de: [www.ey.com.br/relatoriosustentabilidade](http://www.ey.com.br/relatoriosustentabilidade).

Federal Glass Ceiling Commission. (1995). *Glass Ceiling Commission - Good for Business: Making Full Use of the Nation's Human Capital*. Washington, D.C. Recuperado em 30 de outubro de 2021, de <https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/79348/GlassCeilingFactFindingEnvironmentalScan.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Gil, Antonio C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed., São Paulo: Atlas.

Giuberti, A. C., & Menezes-Filho, N. (2005). Discriminação de rendimentos por gênero: uma comparação entre o Brasil e os Estados Unidos. *Economia Aplicada*, 9, 369-384.

Glass, C., & Cook, A. (2016). Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 51-63.

Global Reporting Initiative. (2013). *G4 Diretrizes para Relato de Sustentabilidade – Manual de Implementação*. Amsterdam. Recuperado em 31 de outubro de 2021, de: <https://sinapse.gife.org.br/download/global-reporting-initiative-g4-manual-de-implementacao>.

Gould, C. (1983). One Percent of the Big Eight. *Working Woman*.



Haslam, S. A., & Ryan, M. K. (2008). The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 530-546.

Gri Standards. (2017). *Mapping G4 to the GRI Standards*. Recuperado em 30 de dezembro de 2021, de: <https://www.globalreporting.org/standards/media/1098/mapping-g4-to-the-gri-standards-disclosures-full-overview.pdf>.

Jaime, P. (2011). Para além das pink collars: gênero, trabalho e família nas narrativas de mulheres executivas. *Civitas-Revista de Ciências Sociais*, 11(1), 135-155.

Kpmg Auditores Independentes-KPMG. (2021b). Rumo à igualdade. *KPMG Business Magazine*. Recuperado em 09 de janeiro de 2022, de: <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2017/03/br-kpmg-business-magazine-40-capa.pdf>.

Kpmg Auditores Independentes-KPMG. (2021a) *Relatório de sustentabilidade 2020*. Recuperado em 27 de dezembro de 2021, de: [https://sustentabilidade.kpmg.com.br/html/relatorio/KPMG2020\\_Relato\\_PT.pdf](https://sustentabilidade.kpmg.com.br/html/relatorio/KPMG2020_Relato_PT.pdf).

Kpmg Auditores Independentes-KPMG. (2020). *Relatório de sustentabilidade 2019*. Recuperado em 27 de dezembro de 2021, de: [https://sustentabilidade.kpmg.com.br/html/relatorio/KPMG2020\\_Completo\\_PT.pdf](https://sustentabilidade.kpmg.com.br/html/relatorio/KPMG2020_Completo_PT.pdf).

Kpmg Auditores Independentes-KPMG. (2019). *Relatório de sustentabilidade 2018*. Recuperado em 27 de dezembro de 2021, de: <https://sustentabilidade.kpmg.com.br/html/arquivos/relatorioKPMG2018-completo.pdf>.

Kpmg Auditores Independentes-KPMG. (2018). *Relatório de sustentabilidade 2017*. Recuperado em 27 de dezembro de 2021, de: <https://sustentabilidade.kpmg.com.br/html/arquivos/relatorioKPMG2017-completo.pdf>.

Kpmg Auditores Independentes-KPMG. (2017). *Relatório de sustentabilidade 2016*. Recuperado em 27 de dezembro de 2021, de: <https://sustentabilidade.kpmg.com.br/html/arquivos/relatorioKPMG2016-completo.pdf>.

Lavinas, L. (2001). *Empregabilidade no Brasil: inflexões de gênero e diferenciais femininos*. Rio de Janeiro: IPEA, set. 2001.

Lupu, I. (2012). Approved routes and alternative paths: The construction of women's careers in large accounting firms. Evidence from the French Big Four. *Critical Perspectives on Accounting*, 23(4-5), 351-369.

Lupu, I., & Empson, L. (2015). Illusio and overwork: playing the game in the accounting field. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.

Machado, Débora Gomes. (2012). *Influência da política de remuneração dos executivos no nível de gerenciamento de resultados em empresas industriais brasileiras, estadunidenses e inglesas*. 2012. 236f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis e Administração) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau.



Meinhard, V. R., & de Faria, J. H. (2020). Representatividade das Mulheres na Hierarquia de Empresas: Estudo de caso com base no Women's Empowerment Principles. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 19(1), 33-60. Recuperado em 06 de julho de 2021, de: <https://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/2736/1095>.

Morrison, A.M., & Glinow, M.A.V. (1990). Women and minorities in management. *American Psychologist*, v.45, n.2, p.200-208.

Santos, C. M. M., Tanure, B., & de Carvalho Neto, A. M. (2014). Mulheres executivas brasileiras: o teto de vidro em questão. *Revista Administração em Diálogo*, 16(3), 56-75.

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. (2022). *Nações Unidas Brasil*. Recuperado em 09 de janeiro de 2022, de: [https://www.google.com/search?q=como+referenciar+site+abnt&rlz=1C1GCEB\\_enBR953BR953&oq=como+referenciar+site+&aqs=chrome..69i57j0i512l9.10377j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=como+referenciar+site+abnt&rlz=1C1GCEB_enBR953BR953&oq=como+referenciar+site+&aqs=chrome..69i57j0i512l9.10377j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8).

Pear, R. (1987). Women reduce lag in earnings but disparities with men remain. *New York Times*, September, 4, 1. Recuperado em 07 de novembro de 2021, de: <https://www.nytimes.com/1987/09/04/us/women-reduce-lag-in-earnings-but-disparities-with-men-remain.html>.

PENA, Érika Del Paggio. (2015). *Carreira de sucesso sob a perspectiva de sócias auditoras de Big Four no Brasil*. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, *University of São Paulo*, São Paulo.

Polen. (2021). *Global Reporting Initiative (GRI): tudo o que você precisa saber*. Recuperado em 29 de dezembro de 2021, de: <https://www.creditodelogisticareversa.com.br/post/t-global-reporting-initiative-gri-tudo-o-que-voce-precisa-saber>.

Pricewaterhousecoopers Brasil Ltda - PwC. (2020). *Relatório anual 2020*. Recuperado em 29 de dezembro de 2021, de: [https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/assets/2020/relatorio\\_anual\\_20.pdf](https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/assets/2020/relatorio_anual_20.pdf).

Pricewaterhousecoopers Brasil Ltda - PwC. (2017). *Relatório de sustentabilidade 2016-2017*. Recuperado em 29 de dezembro de 2021, de: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/preocupacoes-ceos/mais-temas/relatorio-sustentabilidade-2016-2017.html>.

Princípio De Empoderamento Das Mulheres (WEPs). (2016). *ONU Mulheres Brasil*. Recuperado em 02 de agosto de 2021, de: <http://www.onumulheres.org.br/referencias/principios-de-empoderamento-das-mulheres/>.

Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa Social: Métodos e técnicas*, 3ª Edição Editora Atlas SA São Paulo.

Robert, H. A. L. F. (2016). Mulheres e o Mundo Corporativo. *ROBERT HALF*. Recuperado em 08 de julho de 2021, de: [https://www.roberthalf.com.br/sites/roberthalf.com.br/files/legacy-pdfs/robert\\_half\\_-\\_mulheres\\_e\\_o\\_mundo\\_corporativo.pdf](https://www.roberthalf.com.br/sites/roberthalf.com.br/files/legacy-pdfs/robert_half_-_mulheres_e_o_mundo_corporativo.pdf).





Rodrigues Júnior, M. S., Oliveira, M. C., Marcos, I. M. A. R. A., & Rodrigues, G. R. (2017). Divulgação de informações sociais Relativas a Gênero pelas empresas Brasileiras Signatárias dos Women's Empowerment Principles. *Journal on Innovation and Sustainability RISUS*, 8(4), 3-23.

Roth, L. M. (2007). Women on Wall Street: Despite diversity measures, Wall Street remains vulnerable to sex discrimination charges. *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 24-35.

Rudman, L. A., & Glick, P. (1999). Feminized management and backlash toward agentic women: the hidden costs to women of a kinder, gentler image of middle managers. *Journal of personality and social psychology*, 77(5), 1004.

Santos, M. A. D., Melo, M. C. O. L. & Batinga, G. L. (2021). Representatividade da Mulher Contadora em Escritórios de Contabilidade e a Desigualdade de Gênero na Prática Contábil: Uma Questão ainda em Debate? *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, v. 16, n. 1, p. 148-163.

Scherer, A. C. S. (2008). *Trajetórias de mulheres bem sucedidas profissionalmente: uma análise antropológica a partir de padrões culturais de gênero*. (Master's thesis, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul).

Smith, R. (2014). Images, forms and presence outside and beyond the pink ghetto. *Gender in Management: An International Journal*, 29(8), 466-486.

Souza, L. P., & Guedes, D. R. (2016). A desigual divisão sexual do trabalho: um olhar sobre a última década. *Estudos Avançados*, 30, 123-139.

Souza, A.E., & Guimarães, V.N. (2000). Gênero no espaço fabril. In: Encontro Da Associação Nacional De Pós-Graduação E Pesquisa Em Administração, 24., 2000, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: Anpad.

Steil, A.V. (1997). Organizações, gênero e posição hierárquica –compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)*, 32(3).

Vetter, J. (2021). The Glass Cliff – Women's Thrive to Save Poor Performance and how to Approach it in the Workplace. *Junior Management Science*, 6(1), 39–59. <https://doi.org/10.5282/jums/v6i1pp39-59>.

Xie, Y., & Zhu, Y. (2016). Holding up half of the sky: womwn managers' view on promotion opportunities at enterprose level in China. *Journal of Chinese Human Resource Management*.