



UNIVERSIDADE
FEDERAL DO CEARÁ

CONTEXTUS

REVISTA CONTEMPORÂNEA DE ECONOMIA E GESTÃO

Contextus – Contemporary Journal of Economics and Management

ISSN 1678-2089
ISSNe 2178-9258

www.periodicos.ufc.br/contextus

Igualdade de gênero: Um estudo da participação feminina em cargos de gestão em firmas de auditoria no Brasil

Gender equality: A study of female participation in management roles in auditing firms in Brazil

Igualdad de género: Un estudio de la participación femenina en cargos gerenciales en firmas de auditoría en Brasil

<https://doi.org/10.19094/contextus.2024.85274>

Thais Helen Andrade Santos

<https://orcid.org/0009-0003-5458-9092>

Auditora senior em Ernst & Young
Graduada em Contabilidade pela Universidade
Federal do Ceará (UFC)
thaishelenandradesantos@gmail.com

Luziberto Barrozo Carneiro

<https://orcid.org/0000-0002-7456-5296>

Professor na Universidade Estadual Vale do
Acarau (UVA)
Mestre em Administração e Graduado em
Contabilidade pela Universidade Federal do
Rio Grande (FURG)
luzibertojr@gmail.com

RESUMO

Contextualização: A presença feminina no mundo dos negócios vem crescendo, todavia ainda existem vários obstáculos para alcançar a igualdade de oportunidades em cargos gerenciais. As mulheres têm baixa representatividade em cargos de gestão, principalmente os de alto escalão. Este estudo foi feito para analisar a representatividade feminina nos cargos gerenciais em firmas de auditoria no Brasil.

Objetivo: Este estudo analisa a representatividade feminina em cargos de liderança nas firmas de auditoria *Big Four* do Brasil entre o período de 2016-2023.

Método: Neste sentido, foi realizada uma pesquisa documental, inspecionando-se os Relatórios de Sustentabilidade GRI destas organizações. Também foram buscadas, através dos sites das empresas, as informações acerca dos programas desenvolvidos que contribuem para a ascensão da mulher na função de líder.

Resultados: Os resultados demonstraram que a representatividade feminina, principalmente no cargo de sócia, ainda é baixa quando comparada com a masculina, embora tenha tido evolução nos anos analisados, progredindo de 16% (2016) a 25% (2023) no caso da firma EY e 16% (2016) a 26% (2023) na KPMG. As *Big Four* iniciaram políticas de equidade de gênero e desenvolvimento de talentos femininos.

Conclusões: Conclui-se que o Teto de Vidro ainda se faz presente nestas organizações e está sendo desconstruído aos poucos.

Palavras-chave: igualdade de gênero; teto de vidro; representatividade feminina; *big four*; auditoria.

ABSTRACT

Background: The female presence in the business world has been growing, however there are still several obstacles to achieving equal opportunities in management roles. Women have low representation in management roles, especially high-ranking ones. This study was carried out to analyze female representation in management roles in auditing firms in Brazil.

Purpose: This study analyzes female representation in leadership positions in Big Four auditing firms in Brazil between the period 2016-2023.

Method: In this sense, documentary research was carried out, inspecting the GRI Sustainability Reports of these organizations. Information about the programs developed that contribute to the rise of women in the role of leader was also sought through the companies' websites.

Results: The results demonstrated that female representation, especially in the role of partner, is still low when compared to male representation, although it has evolved in the years analyzed, progressing from 16% (2016) to 25% (2023) in the case of the firm EY and 16% (2016) to 26% (2023) at KPMG. The Big Four initiated gender equity and female talent development policies.

Conclusions: It is concluded that the Glass Ceiling is still present in these organizations and is being gradually deconstructed.

Keywords: gender equality; glass ceiling; female representation; big four; audit.

RESUMEN

Contextualización: La presencia femenina en el mundo empresarial ha ido creciendo, sin embargo aún existen varios obstáculos para alcanzar la igualdad de oportunidades en puestos directivos. Las mujeres tienen una baja representación en puestos directivos, especialmente en los de alto rango. Este estudio se realizó para analizar la representación femenina en puestos directivos en empresas de auditoría en Brasil.

Objetivo: Este estudio analiza la representación femenina en puestos de liderazgo en las Big Four firmas auditoras de Brasil entre 2016-2023.

Método: En este sentido, se realizó una investigación documental, inspeccionando los Informes de Sostenibilidad GRI de estas organizaciones. También se buscó información a

Informações sobre o Artigo

Submetido em 31/03/2023

Versão final em 08/08/2024

Aceito em 09/08/2024

Publicado online em 17/09/2024

Chamada Especial: (Des)Igualdade,
Diversidade e Inclusão – Abordagens
Organizacionais e Contábeis

Editores Convidados: Carlos Adriano Santos
Gomes Gordiano, Sandra Maria Cerqueira da
Silva e Joao Paulo Resende de Lima

Comitê Científico Interinstitucional

Editor-Chefe: Diego de Queiroz Machado

Avaliado pelo sistema *double blind review*
(SEER/OJS – versão 3)



OPEN ACCESS

través de los sitios web de las empresas sobre los programas desarrollados que contribuyen al ascenso de la mujer en el rol de líder.

Resultados: Los resultados demostraron que la representación femenina, especialmente en el rol de pareja, sigue siendo baja si se compara con la representación masculina, aunque ha evolucionado en los años analizados, pasando del 16% (2016) al 25% (2023) en el caso de las mujeres. firma EY y del 16% (2016) al 26% (2023) en KPMG. Los Cuatro Grandes iniciaron políticas de equidad de género y desarrollo del talento femenino.

Conclusiones: Se concluye que el Techo de Cristal sigue presente en estas organizaciones y poco a poco se está deconstruyendo.

Palabras clave: igualdad de género; techo de cristal; representación femenina; big four; auditoría.

Como citar este artigo:

Santos, T. H. A., & Carneiro, L. B. (2024). Igualdade de gênero: Um estudo da participação feminina em cargos de gestão em firmas de auditoria no Brasil. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 22(esp.), e85274. <https://doi.org/10.19094/contextus.2024.85274>

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 *et al.*, 2021) e mesmo em países desenvolvidos do ponto de vista econômico, como Estados Unidos da América (Cohen *et al.*, 2020; Glass & Cook, 2016), Inglaterra (Morgenroth, 2020; Machado, 2012), China (Sung, 2022; Xie & Zhu, 2016) e Catar (Naguib & Madeeha, 2023). A mesma realidade se configura na área contábil (Santos, Melo & Batinga, 2021) e nas firmas de auditoria (Cheng & Wang, 2023; 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-se 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 dificulta as minorias e as mulheres de subirem os degraus mais altos da escada corporativa, independentemente de suas qualificações. Este fenômeno é segmentado por Carneiro (2021) em diversos fatores, sociais, culturais e institucionais, que vão desde estereótipos de gênero, dificuldades de equilíbrio entre vida pessoal e trabalho a ausência de oportunidades e políticas de inclusão nas empresas. Topic (2020) também identificou que as mulheres são excluídas das decisões de negócios e que a cultura dos escritórios baseadas em interações sociais masculinas e apoio e mentorias de homens para homens atrapalham o processo de desenvolvimento feminino no trabalho.

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 *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 2023?

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 em firmas de auditoria e do *glass ceiling* nesse tipo de empresas, fato evidenciado em pesquisas realizadas nas bases de dados *Web of Science*, *Scopus* e *Scielo*. Esta percepção de lacuna de pesquisa também é percebida por Cheng & Wang (2023). As autoras também identificaram que embora as mulheres estejam ocupando os postos de trabalho como auditoras, a proporcionalidade com os homens continua a ser insuficiente com relação aos cargos mais altos, em especial ao de sócia. Dada esta realidade, se faz necessário investigar a representatividade feminina nos cargos de alto escalão das firmas de auditoria, que é o norte central que este artigo se propõe.

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 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 contribuir com o estudo das autoras mencionadas, bem como com o âmbito das pesquisas relacionadas a mulheres gestoras em firmas de auditoria, trazendo uma atualização dos dados e analisando uma amostra maior, de 2016 a 2023.

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 REFERENCIAL TEÓRICO

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 ascendência 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 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:

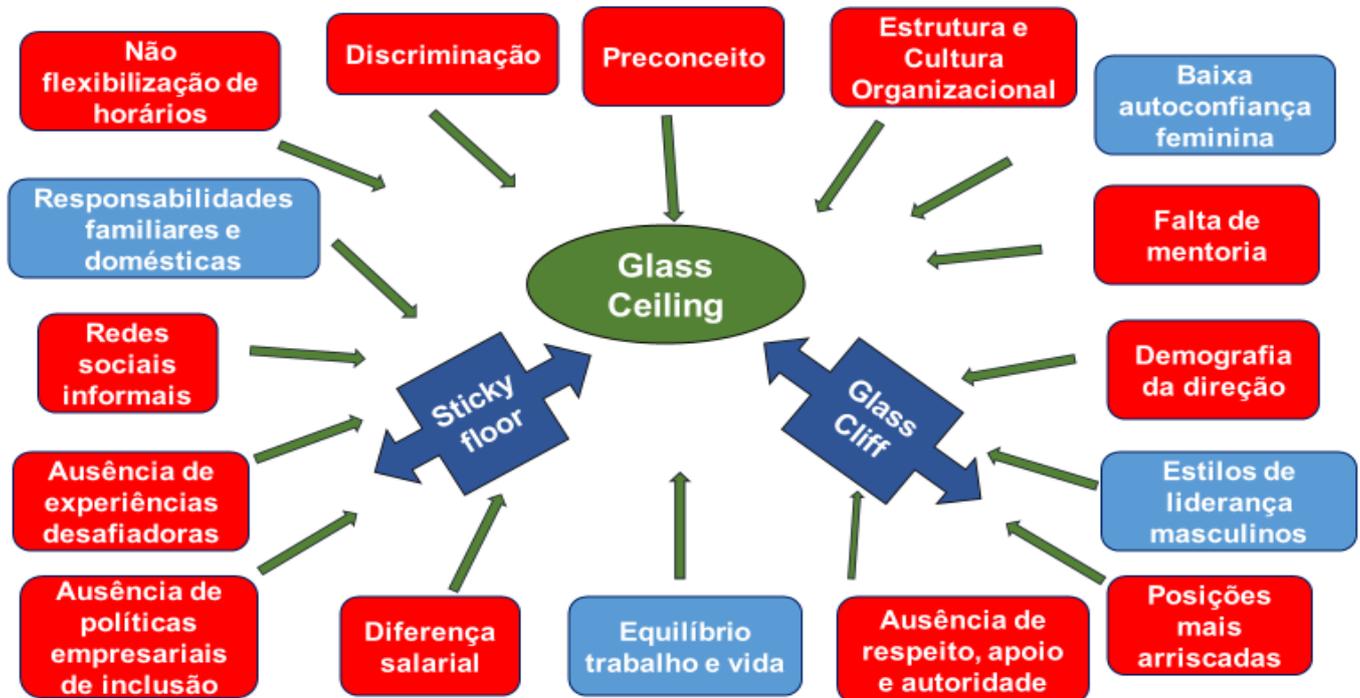


Figura 1. Fatores e focos de estudo que interferem no *Glass Ceiling*.
Fonte: Adaptado de Carneiro (2018, p. 28).

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 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 Carvalho (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.

Cohen *et al* (2020) realizaram uma análise do glass ceiling nos Estados Unidos da América na profissão de contador. Os resultados do estudo denotam que existem efeitos do glass ceiling interferindo na promoção de mulheres para cargos superiores, que acontecem por naturezas estruturais e culturais. Do ponto de vista estrutural, as oportunidades de mentoria, de networking e atribuições de cargos de alto perfil são excludentes para as mulheres. Na ótica cultural, percebeu-se a ausência de apoio social dos líderes masculinos dentro da organização. De acordo com o estudo, os contadores de empresas industriais identificaram o teto de vidro em suas empresas em maior proporção do que os contadores de empresas públicas.

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).

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, tinham 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.

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).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa classifica-se como descritiva quanto aos propósitos, documental quanto aos procedimentos e qualitativa quanto a abordagem do problema, 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).

Este é um estudo multicaso e as empresas pesquisadas são as firmas de auditoria do Brasil do grupo *Big Four*, devido sua forte influência e credibilidade no mercado mundial. Para tanto, a coleta de dados foi executada mediante pesquisa documental, consolidada a partir da análise dos relatórios de sustentabilidade das firmas de auditoria independente: Ernst & Young, Deloitte, PWC e KPMG.

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 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 2023, 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 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

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 2023 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 2023, 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 na Tabela 1:

Tabela 1
Indicador da Diretriz da GRI versão G4 e versão GRI Standard

Indicador - G4	Indicador - GRI Standard	Descrição
G4-LA12	GRI 405-1	Diversidade de órgãos de governança e funcionários

Fonte: Elaborada pelos autores 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; Relatório Anual; Relatório de Impactos. 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 20 Relatórios de Sustentabilidade publicados entre os anos de 2016 a 2023. Por fim, com o propósito de apresentar os dados extraídos dos documentos analisados, foram elaboradas figuras.

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 15 escritórios no Brasil e emprega 8.734 profissionais (EY, 2024).

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 e estruturadas para melhor visualização do desenvolvimento do índice de mulheres atuando como sócia, diretora ou gerente ao longo do período estudado, de acordo com a Figura 2.

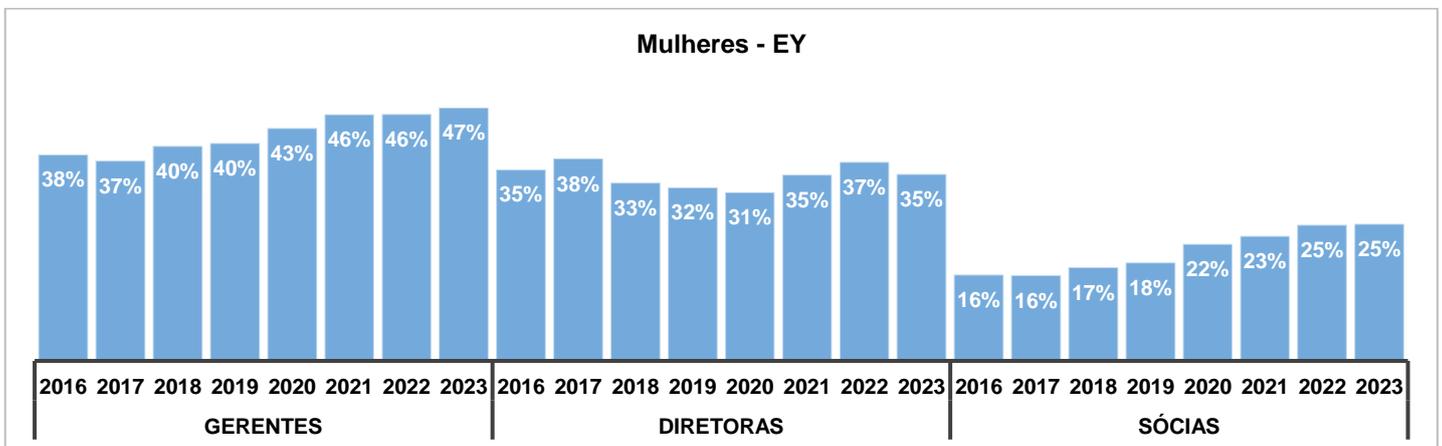


Figura 2. Representatividade feminina nos cargos de gerentes, diretoras e sócias na EY.

Fonte: Dados da pesquisa.

Através da Figura 2 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 2023 o percentual cresceu para 26%, de 323 sócios, 82 eram mulheres. Referente ao cargo de gerente, é possível verificar o aumento de 9 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, voltando a subir em 2021 e em 2023 a porcentagem de diretoras permaneceu a mesma que a do ano de 2016, significando uma estagnação neste cargo de alto escalão, mesmo tendo se passado oito anos. 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 os dados apresentados na figura acima, pode-se notar que ainda vai demorar um tempo considerável para que os percentuais cheguem, no mínimo, a 50% nos cargos de diretoras e sócias.

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 5.000 profissionais distribuídos pelo Brasil em 15 cidades (KPMG, 2024).

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, visto que foi a informação em comum localizada em todos os seus relatórios publicados. As informações dispostas nos relatórios foram compiladas na Figura 3.

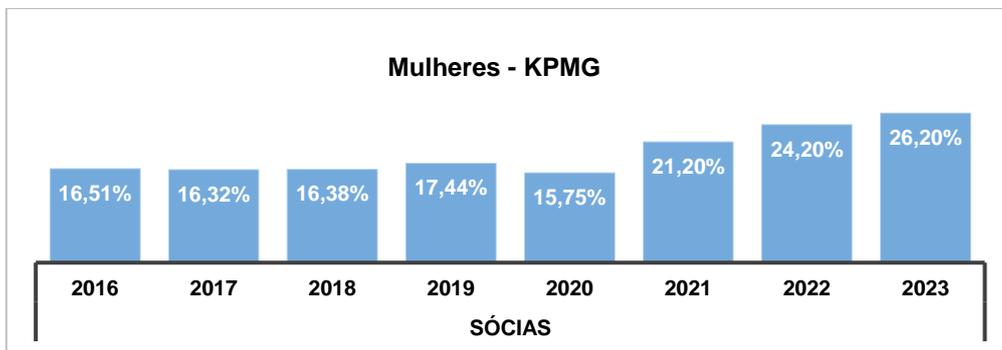


Figura 3. Representatividade feminina no cargo de sócias da KPMG.
Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Figura 3, durante o período exposto na análise, de 2016 a 2023 houve aumento de 10 pontos percentuais, aproximadamente, na categoria de sócias. Tal resultado pode ser equiparado ao da EY, que também teve a mesma média de crescimento considerando o mesmo período. O avanço é considerado positivo, todavia é possível visualizar ainda o impacto do Teto de Vidro no contexto organizacional. Em 2023, do total de 507 sócios na KPMG Brasil, 133 eram mulheres (KPMG, 2024).

4.1.3 PwC

A PwC se refere à PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda, a qual faz parte da PricewaterhouseCoopers, atua em 18 escritórios no Brasil e possui, aproximadamente, cinco mil profissionais. A empresa presta serviços de auditoria e assessoria, assessoria em transações empresariais,

consultoria tributária e societária e consultoria de negócios (PwC, 2024b).

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 de mulheres que fazem parte dos cargos de gestão, principalmente os de alto escalão da firma (sócio(a), diretor(a)) da empresa nos últimos 8 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 na Figura 4.

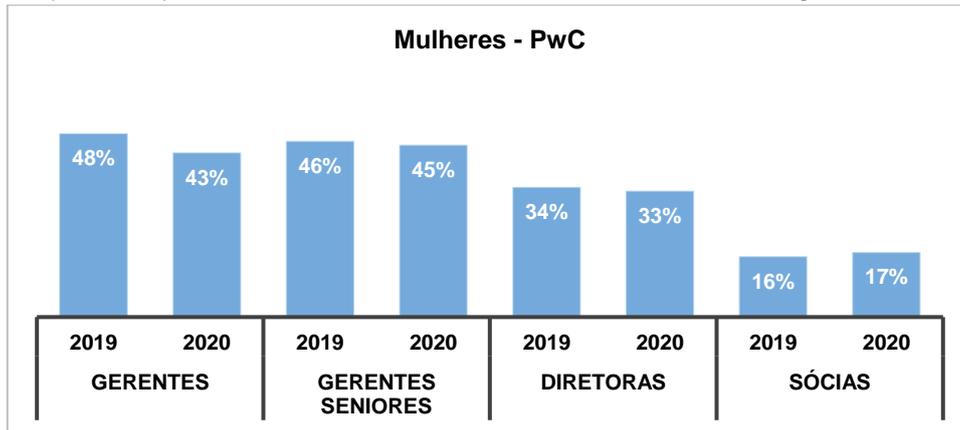


Figura 4. Representatividade feminina nos cargos de gerentes, gerentes seniores, diretoras e sócias na PwC. Fonte: Dados da pesquisa.

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 ocorreu um declínio na maioria dos índices em 2020. Quanto ao cargo de sócias, houve variação positiva de 1 ponto percentual, entretanto a representação de mulheres nesta função é bem inferior em relação aos demais. Não foi encontrado, após o de 2020, outro relatório onde conste informações acerca da porcentagem feminina por cargo. 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 178 anos no mercado, presta serviços de auditoria, assessoria financeira, consultoria, risk advisory, consultoria tributária e serviços relacionados, e atua com 17 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. Desta forma, até 2020, não era disponibilizada a informação acerca do número de seus colaboradores 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 partir de 2021, são publicados Relatórios de Impacto da Deloitte Brasil, os quais possuem informações da representatividade por gênero na firma brasileira, mas não especificamente por cargo. Sendo, em 2021, 51% homens e 49% mulheres do total de colaboradores da firma (Deloitte, 2022). Desde 2022, a empresa acrescentou a informação acerca da participação de mulheres na liderança e no grupo de gestores da firma em seus Relatórios de Impacto, conforme apresentado na Figura 5.

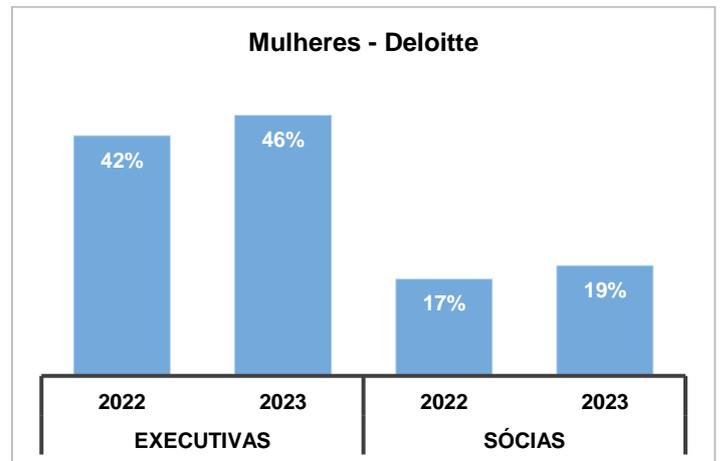


Figura 5. Representatividade feminina nos cargos de executivas e sócias na Deloitte.

Fonte: Dados da pesquisa

Através das porcentagens apontadas acima é possível observar que uma evolução de 2022 para 2023, todavia a representatividade de sócias ainda é bem inferior, comparado ao cargo de executivas, que seria equivalente ao cargo de gerentes e diretoras. A baixa representatividade de sócias é reflexo 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 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). Ademais, também há a iniciativa *She Belongs*, programa que possui a duração de três meses e oferece sessões individuais de mentoria à empreendedoras em situação de vulnerabilidade social, a fim de fortalecer seus conhecimentos estratégicos de gestão, auxiliando-as na consolidação de seus negócios (EY, 2024).

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).

De acordo com o que foi expresso em seu relatório de sustentabilidade, a KPMG também realiza eventos internos, vídeos e rodas de conversa sobre parentalidade, masculinidades e os outros temas favorecendo o engajamento dos homens na causa de incentivar e acelerar as carreiras femininas “#heforshe” (KPMG, 2024).

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). Ademais, também há o programa Women in Focus (WiF), programa de expansão de impactos positivos para equidade de gênero, trazendo diretores(as) como pessoas mentoras de mulheres em cargos de Gerência (PwC, 2024).

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, 2024b).

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 CONCLUSÕES

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 2023, 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 nestas organizações.

Na EY em 2023, no universo de 323 sócios, 82 são mulheres, o equivalente a 25%. Na KPMG, neste mesmo período, o índice de mulheres sócias foi de 26%; e na Deloitte foi de 19%. A PwC não forneceu informação do número de funcionários por cargo no Brasil em 2023, há apenas referente a 2020 que continha 17% de mulheres ocupando o cargo de sócia.

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 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, até 2020 não havia informações concretas referentes a representatividade feminina no Brasil. Desta forma, tornou-se dificultoso fazer um levantamento sobre o cenário de representatividade feminina destas empresas 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. <https://sanad.iau.ir/fa/Journal/ijmbr/DownloadFile/810516>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0950017008089105>
- Brighenti, J., Jacomossi, F., & 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. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v34i2.27807>
- 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. <https://doi.org/10.1111/sipr.12006>
- 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. <https://doi.org/10.1590/S1415-98482007000200006>
- Capital Now (2020). *Big Four: Quem são as maiores empresas de auditoria?* <https://www.capitalresearch.com.br/blog/investimentos/big-four/>
- 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). Universidade Federal do Rio Grande – FURG. Rio Grande, Rio Grande do Sul, Brasil. <https://repositorio.furg.br/handle/1/7886>
- Carneiro, L. B., Gomes, D. G., Horz, V., & Souza, M. A. (2021). Perception of women managers about the glass ceiling breakage. *Revista Produção e Desenvolvimento*, 7. <https://doi.org/10.32358/rpd.2021.v7.530>
- Cheng, H., & Wang, J. (2023). What's in store for females after breaking the glass ceiling? Evidence from the Chinese audit market. *Frontiers in Psychology*, 14, 1321391. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1321391>
- Cohen, J. R., Dalton, D. W., Holder-Webb, L. L., & McMillan, J. J. (2020). An analysis of glass ceiling perceptions in the accounting profession. *Journal of Business Ethics*, 164, 17-38. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4054-4>
- Crestani, J. D. S., Rodrigues, D. A., & Rodrigues, A. T. (2017). Auditoria Externa: Um Estudo Sobre Equidade De Gênero Em Empresas De Auditoria. *Anais do II Congresso de Contabilidade da UFRGS*. Porto Alegre, Brasil. 2.
- <https://www.ufrgs.br/congressocont/index.php/congressocont/paper/download/60/27>
- Cruz, N. G., Lima, G. H., Oliveira Durso, S., & Cunha, J. V. A. (2018). Desigualdade de gênero em empresas de auditoria externa. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 21(1), 142-159.
- Deloitte. (2021). *FY2020 Global Reporting Initiative (GRI) Index*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2020-GRI-Index.pdf>.
- Deloitte. (2022). *Construindo futuros melhores. Relatório de impactos – Brasil. Ano fiscal 2021*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/about-deloitte/RelatorioImpactosDeloitteBrasilFY21.pdf>.
- Deloitte. (2023). *Construindo futuros melhores. Relatório de impactos – Brasil. Ano fiscal 2022*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/about-deloitte/Relatorio-Impactos-Deloitte-Brasil-FY2022.pdf>
- Deloitte. (2024a). *Construindo futuros melhores. Relatório de impactos – Brasil. Ano fiscal 2023*. [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/about-deloitte/Relato%CC%81rio%20de%20Impactos%202024%20\(ref.%20FY%2023\).pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/about-deloitte/Relato%CC%81rio%20de%20Impactos%202024%20(ref.%20FY%2023).pdf)
- Deloitte. (2024b). *Prêmios e Reconhecimentos*. https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/about-deloitte/articles/premios-reconhecimentos.html?icid=wn_premios-reconhecimentos
- 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. <https://doi.org/10.1108/gm.2009.05324aae.001>
- Ernst & Young - EY. (2017). *Relatório de sustentabilidade 2016*. www.ey.com.br/relatoriosustentabilidade
- Ernst & Young - EY. (2018). *Relatório de sustentabilidade 2017*. 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. (2019). *Relatório de sustentabilidade 2018*. 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. (2020). *Relatório de sustentabilidade 2019*. https://www.ey.com/pt_br/corporate-responsibility/relatorio-anual-2019
- Ernst & Young – EY. (2020). *Relatório Anual | Empoderamento feminino*. https://www.ey.com/pt_br/corporate-responsibility/empoderamentofeminino
- Ernst & Young - EY. (2021). *Relatório de sustentabilidade 2020*. https://www.ey.com/pt_br/corporate-responsibility/relatorio-anual-2020
- Ernst & Young - EY. (2022). *Relatório de sustentabilidade 2021*. https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/pt_br/topics/corporate-social-responsibility/relat%C3%B3rio-anual-2021-ey-relatorio-anual-2021.pdf
- Ernst & Young - EY. (2023). *Relatório de sustentabilidade 2022*. https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/pt_br/topics/corporate-social-responsibility/relatorio-anual-2022-ey-relatorio-anual-2022.pdf
- Ernst & Young - EY. (2024). *Relatório de sustentabilidade 2023*. https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/pt_br/topics/corporate-social-responsibility/relatorio-anual-2023-ey-relatorio-anual-2023.pdf

- [com/pt_br/topics/corporate-social-responsibility/relatorio-anual-2023/ey-relatorio-anual-integrado-2023-vf.pdf](https://com.pt_br/topics/corporate-social-responsibility/relatorio-anual-2023/ey-relatorio-anual-integrado-2023-vf.pdf)
- Federal Glass Ceiling Commission. (1995). *Glass Ceiling Commission - Good for Business: Making Full Use of the Nation's Human Capital*. Washington, D.C. <https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/79348/GlassCeilingFactFindingEnvironmentalScan.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- 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. <https://doi.org/10.1590/S1413-80502005000300002>
- Glass, C., & Cook, A. (2016). Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 51-63. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.003>
- Global Reporting Initiative. (2013). *G4 Diretrizes para Relato de Sustentabilidade – Manual de Implementação*. Amsterdam. <https://sinapse.gife.org.br/download/global-reporting-initiative-g4-manual-de-implementacao>
- Gould, C. (1983). One Percent of the Big Eight. *Working Woman*.
- Gri Standards. (2017). *Mapping G4 to the GRI Standards*. <https://www.globalreporting.org/standards/media/1098/mapping-g4-to-the-gri-standards-disclosures-full-overview.pdf>.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.011>
- 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. <https://doi.org/10.15448/1984-7289.2011.1.6811>
- Kpmg Auditores Independentes-KPMG. (2017). *Relatório de sustentabilidade 2016*. <https://sustentabilidade.kpmg.com.br/html/arquivos/relatorioKPMG2016-completo.pdf>
- Kpmg Auditores Independentes-KPMG. (2018). *Relatório de sustentabilidade 2017*. <https://sustentabilidade.kpmg.com.br/html/arquivos/relatorioKPMG2017-completo.pdf>
- Kpmg Auditores Independentes-KPMG. (2019). *Relatório de sustentabilidade 2018*. <https://sustentabilidade.kpmg.com.br/html/arquivos/relatorioKPMG2018-completo.pdf>
- Kpmg Auditores Independentes-KPMG. (2020). *Relatório de sustentabilidade 2019*. https://sustentabilidade.kpmg.com.br/html/relatorio/KPMG2020_Completo_PT.pdf
- Kpmg Auditores Independentes-KPMG. (2021a) *Relatório de sustentabilidade 2020*. https://sustentabilidade.kpmg.com.br/html/relatorio/KPMG2020_Relato_PT.pdf
- Kpmg Auditores Independentes-KPMG. (2021b). Rumo à igualdade. *KPMG Business Magazine*. <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2017/03/br-kpmg-business-magazine-40-capa.pdf>
- Kpmg Auditores Independentes-KPMG. (2022) *Relatório de sustentabilidade 2021*. https://midia.kpmg.com.br/site/2022/11/2021_KPMG-Brasil-Relatorio-Sustentabilidade-completo.pdf.
- Kpmg Auditores Independentes-KPMG. (2023) *Relatório de sustentabilidade 2022*. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2023/5/>
- 2022 KPMG-Brasil-Relatorio-Sustentabilidade-OIP-completo.pdf
- Kpmg Auditores Independentes-KPMG. (2024) *Relatório de sustentabilidade 2023*. https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2024/02/KPMG_no_Brasil_Relatorio_de_Sustentabilidade_2023.pdf
- Lavinhas, L. (2001). *Empregabilidade no Brasil: inflexões de gênero e diferenciais femininos*. Rio de Janeiro: IPEA, 2001. <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/2064>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2012.01.003>
- Lupu, I., & Empson, L. (2015). Illusio and overwork: playing the game in the accounting field. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-02-2015-1984>
- Machado, D. G. (2012). *Influência da política de remuneração dos executivos no nível de gerenciamento de resultados em empresas industriais brasileiras, estadunidenses e inglesas*. (Doctoral thesis). Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, Santa Catarina, Brasil. http://bu.furb.br/docs/TE/2012/350408_1_1.pdf
- Meinhard, V. R., & 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. <https://doi.org/10.21529/RECADM.2020002>
- Morgenroth, T., Kirby, T. A., Ryan, M. K., & Sudkämper, A. (2020). The who, when, and why of the glass cliff phenomenon: A meta-analysis of appointments to precarious leadership positions. *Psychological Bulletin*, 146(9), 797. <https://doi.org/10.1037/bul0000234>
- Morrison, A.M., & Glinow, M.A.V. (1990). Women and minorities in management. *American Psychologist*, 45(2), 200-208.
- Nações Unidas Brasil. (2022). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. https://www.google.com/search?q=como+referenciar+site+abnt&rlz=1C1GCEB_enBR953BR953&oq=como+referenciar+site+&aqs=chrome.1.69i57j0i512l9.10377j0j7&source=id=chrome&ie=UTF-8
- Naguib, R., & Madeeha, M. (2023, May). "Making visible the invisible": Exploring the role of gender biases on the glass ceiling in Qatar's public sector. *Women's Studies International Forum*, 98, 102723. <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2023.102723>
- Pear, R. (1987). Women reduce lag in earnings but disparities with men remain. *New York Times*, September, 4, 1. <https://www.nytimes.com/1987/09/04/us/women-reduce-lag-in-earnings-but-disparities-with-men-remain.html>
- Pena, É. D. P. (2015). *Carreira de sucesso sob a perspectiva de sócias auditoras de Big Four no Brasil*. (Master's thesis). University of São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil. <https://doi.org/10.11606/D.12.2018.tde-15032018-160257>
- Polen. (2021). *Global Reporting Initiative (GRI): Tudo o que você precisa saber*. <https://www.creditologisticaversa.com.br/post/t-global-reporting-initiative-gri-tudo-o-que-voce-precisa-saber>
- Pricewaterhousecoopers Brasil Ltda - PwC. (2020). *Relatório anual 2020*. https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/assets/2020/relatorio_anual_20-b.pdf
- Pricewaterhousecoopers Brasil Ltda - PwC. (2024a). *Transparency reporte 2023*. PwC Brasil.

- <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/auditoria/2023/Transparency-Report-2023-PT.pdf>
- Pricewaterhousecoopers Brasil Ltda - PwC. (2024b). *PwC Brasil. Quem somos.* <https://www.pwc.com.br/pt/quem-somos.html#:~:text=PwC%20no%20Brasil.em%20todas%20as%20regi%C3%B5es%20brasileiras>
- Princípio de Empoderamento das Mulheres (WEPs). (2016). *ONU Mulheres Brasil.* <http://www.onumulheres.org.br/referencias/principios-de-empoderamento-das-mulheres/>
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa Social: Métodos e técnicas* (3 ed.). São Paulo: Atlas.
- Robert, H. A. L. F. (2016). *Mulheres e o Mundo Corporativo.* https://www.roberthalf.com.br/sites/roberthalf.com.br/files/egacy-pdfs/robert_half_-_mulheres_e_o_mundo_corporativo.pdf
- Rodrigues, M. S., Júnior, 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. <https://doi.org/10.24212/2179-3565.2017v8i4p3-23>
- 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. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.24286162>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.5.1004>
- Santos, C. M. M., Tanure, B., & Carvalho, A. M., Neto. (2014). Mulheres executivas brasileiras: o teto de vidro em questão. *Revista Administração em Diálogo*, 16(3), 56-75. <https://doi.org/10.20946/rad.v16i3.13791>
- 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*, 16(1), 148-163. https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v0i0.30679
- Smith, R. (2014). Images, forms and presence outside and beyond the pink ghetto. *Gender in Management: An International Journal*, 29(8), 466-486. <https://doi.org/10.1108/GM-02-2014-0012>
- Souza, L. P., & Guedes, D. R. (2016). A desigual divisão sexual do trabalho: um olhar sobre a última década. *Estudos Avançados*, 30, 123-139. <https://doi.org/10.1590/S0103-40142016.30870008>
- Souza, A.E., & Guimarães, V. N. (2000). Gênero no espaço fabril. *Anais do XXIV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ENANPAD.* Florianópolis, Brasil, 24. https://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=&cod_evento_edicao=4&cod_edicao_subsecao=51
- 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). <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/3203062.pdf>
- Sung, S. (2022). *The economics of gender in China: women, work and the glass ceiling* (1 ed.). New York: Taylor & Francis. <https://doi.org/10.4324/9781003307563>
- Topić, M. (2020). It's something that you should go to HR about'– banter, social interactions and career barriers for women in the advertising industry in England. *Employee Relations: The International Journal*, 43(3), 757-773. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2020-0126>
- 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.* <https://doi.org/10.1108/JCHRM-11-2015-0015>

CONTEXTUS

REVISTA CONTEMPORÂNEA DE ECONOMIA E GESTÃO.

ISSN 1678-2089

ISSNe 2178-9258

1. Economia, Administração e Contabilidade – Periódico
2. Universidade Federal do Ceará. FEAAC – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE (FEAAC)

Av. da Universidade – 2486, Benfica

CEP 60020-180, Fortaleza-CE

DIRETORIA: Carlos Adriano Santos Gomes Gordiano
 José Carlos Lázaro da Silva Filho
Website: www.periodicos.ufc.br/contextusE-mail: revistacontextus@ufc.br

A Contextus assina a Declaração de São Francisco sobre a Avaliação de Pesquisas (DORA).



A Contextus é associada à Associação Brasileira de Editores Científicos (ABEC).



Esta obra está licenciada com uma licença Creative Commons Atribuição – Não Comercial 4.0 Internacional.

EDITOR-CHEFE

Diego de Queiroz Machado (UFC)

EDITORES ADJUNTOS

Alane Siqueira Rocha (UFC)

Márcia Zabdiele Moreira (UFC)

SUORTE ADMINISTRATIVO E DE EDITORAÇÃO

Heloisa de Paula Pessoa Rocha (UFC)

EDITORES ASSOCIADOS

Adriana Rodrigues Silva (IPSantarém, Portugal)

Alessandra de Sá Mello da Costa (PUC-Rio)

Allysson Alex Araújo (UFCA)

Andrew Beheregarai Finger (UFAL)

Armando dos Santos de Sousa Teodósio (PUC-MG)

Brunno Fernandes da Silva Gaião (UEPB)

Carlos Enrique Carrasco Gutierrez (UCB)

Cláudio Bezerra Leopoldino (UFC)

Dalton Chaves Vilela Júnior (UFAM)

Elionor Farah Jreige Weffort (FECAP)

Ellen Campos Sousa (Gardner-Webb, EUA)

Gabriel Moreira Campos (UFES)

Guilherme Jonas Costa da Silva (UFU)

Henrique César Muzzio de Paiva Barroso (UFPE)

Jorge de Souza Bispo (UFBA)

Keyssa Manuela Cunha de Mascena (UNIFOR)

Manuel Anibal Silva Portugal Vasconcelos Ferreira (UNINOVE)

Marcos Cohen (PUC-Rio)

Marcos Ferreira Santos (La Sabana, Colômbia)

Mariluce Paes-de-Souza (UNIR)

Minelle Enéas da Silva (Universidade de Manitoba, Canadá)

Pedro Jácome de Moura Jr. (UFPB)

Rafael Fernandes de Mesquita (IFPI)

Rosimeire Pimentel (UFES)

Sonia Maria da Silva Gomes (UFBA)

Susana Jorge (UC, Portugal)

Thiago Henrique Moreira Goes (UFPR)

CONSELHO EDITORIAL

Ana Sílvia Rocha Ipiranga (UECE)

Conceição de Maria Pinheiro Barros (UFC)

Danielle Augusto Peres (UFC)

Diego de Queiroz Machado (UFC)

Editinete André da Rocha Garcia (UFC)

Emerson Luís Lemos Marinho (UFC)

Eveline Barbosa Silva Carvalho (UFC)

Fátima Regina Ney Matos (ISMT)

Mario Henrique Ogasavara (ESPM)

Paulo Rogério Faustino Matos (UFC)

Rodrigo Bandeira-de-Mello (FGV-EAESP)

Vasco Almeida (ISMT)

CORPO EDITORIAL CIENTÍFICO

Alexandre Reis Graeml (UTFPR)

Augusto Cezar de Aquino Cabral (UFC)

Denise Del Pra Netto Machado (FURB)

Ednilson Bernardes (Georgia Southern University)

Ely Laureano Paiva (FGV-EAESP)

Eugenio Ávila Pedrozo (UFRGS)

Francisco José da Costa (UFPB)

Isak Kruglianskas (FEA-USP)

José Antônio Puppim de Oliveira (UCL)

José Carlos Barbieri (FGV-EAESP)

José Carlos Lázaro da Silva Filho (UFC)

José Célio de Andrade (UFBA)

Luciana Marques Vieira (UNISINOS)

Luciano Barin-Cruz (HEC Montréal)

Luis Carlos Di Serio (FGV-EAESP)

Marcelle Colares Oliveira (UFC)

Maria Ceci Araujo Misoczky (UFRGS)

Mônica Cavalcanti Sá Abreu (UFC)

Mozar José de Brito (UFL)

Renata Giovinzazo Spers (FEA-USP)

Sandra Maria dos Santos (UFC)

Walter Bataglia (MACKENZIE)