

## AUDITORIA EXTERNA: UM ESTUDO SOBRE EQUIDADE DE GÊNERO EM EMPRESAS DE AUDITORIA.<sup>1</sup>

Jéssica dos Santos Crestani<sup>2</sup>

Ana Tércia Rodrigues<sup>3</sup>

### RESUMO

Com a crescente ascensão da mulher no mercado de trabalho, a adequação das empresas para comportar esse novo perfil de profissional torna-se fundamental para garantir que a equidade de tratamento seja de fato praticada pelas organizações. Nesse sentido, o presente estudo tem por objetivo verificar como duas das maiores empresas de auditoria externa estão promovendo a equidade de gênero e o empoderamento feminino através do que é exposto em seus Relatórios de Sustentabilidade de suas operações no Brasil. Para atingir tal objetivo, foi realizada uma pesquisa qualitativa, a partir do procedimento de análise documental, avaliando os Relatórios de Sustentabilidade das empresas de auditoria independente, KPMG e PwC. Os resultados demonstraram que é possível identificar que as empresas estão promovendo ações para atingir a equidade de gênero e que as organizações analisadas parecem estar dispostas a promover a equidade de gênero e o empoderamento de mulheres nas empresas e sociedade. Entretanto, percebeu-se que mesmo que a empresa tenha como premissa a igualdade de oportunidade, as mulheres que ocupam cargos de liderança foram menos avaliadas do que seus colegas do sexo masculino, remetendo a presença do Teto de Vidro. Por fim, conclui-se que promover a equidade de gênero e o empoderamento feminino dentro das organizações é um desafio, mesmo que seja uma pauta destacada dentro delas. Além disso, os desafios sociais enfrentados pelas profissionais mulheres acabam interferindo nas oportunidades oferecidas, pois a aceitação delas dentro das organizações, muitas vezes, apenas reflete a cultura preconceituosa em que estão inseridas.

**Palavras-chave:** Equidade de gênero. Empoderamento de Mulheres. Contabilidade. Auditoria externa.

### 1 INTRODUÇÃO

A presença feminina no ambiente corporativo tem aumentado constantemente, na área que abrange as Ciências Contábeis, a atuação de mulheres na profissão aumentou consideravelmente nas últimas duas décadas. Analisando que a mulher contabilista faz parte de um cenário globalizado que permite atualização constante e novas exigências, a

---

<sup>1</sup> Trabalho de Conclusão de Curso apresentado, no segundo semestre de 2016, ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

<sup>2</sup> Graduanda do curso de Ciências Contábeis da UFRGS. (jessica.s.crestani@gmail.com)

<sup>3</sup> Orientadora: Mestre em Administração e Negócios, ênfase em Estratégia Empresarial – PUCRS, 2004 Professora do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da UFRGS. (ana.tercia@ufrgs.br).

profissional contábil deve compreender e estar atenta as mudanças de sua profissão (MOTA; SOUZA, 2010). Considerando que a Contabilidade é uma Ciência Social, faz-se necessário desenvolver pesquisas que ampliam conhecimento sobre fatores que afetam o ambiente de atuação dos contadores, não só sob aspectos técnicos, mas também de ordem político-social.

Os resultados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) de 2014, divulgada pelo IBGE que demonstram que ainda há diferenças em relação ao trabalho executados por homens ou mulheres em relação a salários, influência e poder. Segundo Lemos Júnior, Santini e Silveira (2014), a palavra gênero refere-se a questões sociais e culturais, podendo estar inserida em contextos geográficos, temporais, de classe, entre outros significados que podem trazer consequências para homens e mulheres. A divisão de gênero do trabalho é uma relação de hierarquia, poder, influência e domínio, fundamentado nas relações de gênero. Sendo assim, o senso comum alimenta a teoria de que há trabalhos “naturalmente” adequados para homens e mulheres. Aos poucos, essa convicção é modificada, pois as relações de gêneros se transformam, produzindo novas concepções, e assim, gradativamente, as mulheres vão ocupando cargos que outrora eram considerados de exclusividade masculina, passando a ocupar, também, posições de prestígio e de poder nas organizações (LEMOS JÚNIOR; SANTINI; SILVEIRA, 2014).

De acordo com o que é exposto na literatura sobre igualdade de gênero, existe um fato comum na carreira de mulheres, o Fenômeno *Glass Ceiling* ou Teto de Vidro. O termo Teto de Vidro foi abordado na literatura ainda na década de 80 nos Estados Unidos, e é caracterizado pela menor velocidade que as mulheres ascendem na carreira, quando comparada a ascensão da carreira masculina. O conceito de Teto de Vidro surge então para descrever uma barreira, que apesar de ser transparente, não permite a ascensão de mulheres aos mais altos níveis de hierarquia organizacional (LAZARETTI; GODOI; CAMILO, 2012; STEIL, 1997; VAZ, 2013).

Para tentar impossibilitar que fenômeno como o Teto de vidro e a desigualdade por gênero se perpetuem na sociedade, a Organização das Nações Unidas (ONU) em parceria com instituições Governamentais e instituições empresariais estimula a adesão por projetos que combatam a desigualdade de gênero e que incentivem o empoderamento feminino na sociedade mundial, de maneira que alcance as esferas sociais, culturais e trabalhistas. (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS MULHURES-ONU MULHERES, 2016). No Brasil, a partir do Ministério da Justiça e Cidadania foi criado a Secretaria Especial de

políticas para as Mulheres, a qual executa programas e ações em relação ao espaço da mulher na sociedade, através da promoção de saúde, segurança, direitos trabalhistas e representatividade (BRASIL, 2016).

A participação feminina na contabilidade está tendo um crescimento contínuo nos últimos anos. De acordo com o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) em 2004, as mulheres representavam menos de 35% dos profissionais contábeis, em 2016 essa representação passou para 42,5%. E esse número tende a aumentar, pois, de acordo com a pesquisa realizada pelo Censo da Educação Superior de 2013 no Brasil, 58,3% dos estudantes de graduação em Ciências Contábeis são mulheres. Com a crescente presença de mulheres nos cursos de Contabilidade, aumenta também a presença feminina em diversas áreas da profissão, antes compostas majoritariamente por homens, como, por exemplo: Auditoria Externa. (CORDEIRO *et al.*, 2016; MENDES, SILVA, RODRIGUES, 2007).

A auditoria externa é uma área de grandes oportunidades para os profissionais de Ciências Contábeis (FIGUEIREDO, 2008) e nos últimos anos teve um grande aumento na participação profissional de mulheres. De acordo com Ethos (2016) no Brasil, a maioria das empresas não tem medidas específicas para incentivar a promoção de igualdade de gênero nas organizações. Dessa forma, a literatura propõe a necessidade de pesquisas relacionadas à profissão contábil sobre a perspectiva de gênero (CORDEIRO *et al.*, 2016; SILVA, 2016).

Este estudo justifica-se pela atualidade do tema, tanto no que se refere a aspectos técnicos de gestão e governança corporativa praticada por organizações de grande porte, como pelo viés social de empresas alinhadas às melhores práticas de boa cidadania corporativa.

Sendo assim, o objetivo de pesquisa é verificar como duas empresas de auditoria externa estão promovendo a equidade de gênero e o empoderamento feminino através do que é exposto em seus Relatórios de Sustentabilidade das operações das empresas no Brasil. Mais especificamente, este estudo deseja analisar a composição de cargos e salários relativos à questão de gênero, assim como averiguar as metas e projetos relacionados a esse tema e identificar as ações afirmativas e políticas das empresas no que se refere à promoção de equidade de gênero e empoderamento feminino no ambiente corporativo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo apresentam-se os temas para fundamentação da pesquisa desenvolvida que envolve: a Ascensão na Carreira Feminina na História do Trabalho; O Fenômeno Teto de Vidro na Ascensão da Carreira Feminina; Políticas e Ações Afirmativas relacionadas à Igualdade de Gênero; os estudos relacionados e o Relatório de Sustentabilidade.

### 2.1 ASCENÇÃO NA CARREIRA FEMININA NA HISTÓRIA DO TRABALHO

Ao pesquisar sobre a presença feminina na história do trabalho, percebe-se que a última metade do século XX foi revolucionária. Lipovetsky (1997) apresenta que o momento pós-guerra criou a possibilidade de uma aparição maior de mulheres assumindo novos postos de trabalho na sociedade. Porém, a inserção de mulheres no mercado em grande escala foi acontecendo de maneira gradativa, sendo que apenas nos últimos anos é que mudanças relativas ao surgimento da presença feminina em múltiplos e diversificados setores aconteceu, como, por exemplo: no trabalho, nas escolas e universidades, na política, nas artes e na ciência (LEITE 1994; LIPOVETSKY, 1997; MATOS, 2013).

Leite (1994) aponta que antes da Segunda Guerra Mundial a ascensão social pelo trabalho era bastante restrita, e a mão-de-obra feminina só era aproveitada quando as tarefas não exigiam grande esforço físico e suas remunerações eram menores, “[...] essa abertura de brechas no organograma das empresas que puderam ser aproveitadas pelas mulheres somente vai aparecer com a sofisticação do processo produtivo e com a emergência da ‘sociedade intelectual’” (LEITE, 1994, p.133). Lipovetsky (1997, p.9) argumenta que “[...] ei-las que abrem brechas nas cidadelas masculinas, obtém os mesmos diplomas que os homens e reivindicam a paridade na política [...]” demonstrando que as mulheres começam a se inserir em uma sociedade antes predominada por homens e começam a lutar por seus direitos.

Atualmente a presença das mulheres nas organizações é considerada significativa, e elas já assumem diversos espaços na sociedade, porém, ainda há uma luta para a alavancagem das suas carreiras. De acordo com Rocha *et al.*, (2014), as mulheres buscam a equidade de gênero, não apenas no contexto econômico, como na igualação de salários, mas nos contextos cultural e social, onde buscam aumentar sua representatividade “[...] criando as representações sociais sobre a participação da mulher dentro de espaços variados: na família, igreja, movimentos sociais enfim, na vida social” (ROCHA *et al.*, 2014, p.5).

Lisboa (2010) identifica que conforme as mulheres foram se estabelecendo na sociedade, elas começaram a se esforçar para alcançar seu protagonismo e direitos em todas as esferas.

A perspectiva de gênero surge a partir dos debates sobre os paradigmas histórico-críticos e culturais do feminismo e parte de uma concepção crítica em relação a uma ‘visão androcentrica’ da humanidade, a qual terminou por excluir a metade do gênero humano dos espaços socioeconômicos e políticos. (LISBOA, 2010, p.3).

Dessa maneira, a perspectiva de gênero tem como proposta criar uma nova realidade a partir das mulheres para “[...] revolucionar a ordem dos poderes, centralizando-se no reconhecimento da diversidade de gênero que implica a reconstrução de uma humanidade diversa e democrática, constituída por diferentes culturas e identidades” (LISBOA, 2010, p.3).

## 2.2 O FENÔMENO TETO DE VIDRO NA ASCENÇÃO DA CARREIRA FEMININA

Dentro das organizações existe uma segregação de gênero hierárquica (ou vertical), essa segregação é conhecida como o Fenômeno do Teto de Vidro, que se caracteriza pela menor velocidade em que as mulheres ascendem na carreira profissional. Isso resulta em uma menor representatividade de mulheres em cargos de comando das organizações, e conseqüentemente, nas altas esferas do poder, do prestígio e das remunerações. Esse fenômeno é observado quando as mulheres têm características produtivas idênticas ou superiores às de seus congêneres do sexo masculino (STEIL, 1997; VAZ, 2013).

A literatura Sob a luz do fenômeno teto de vidro apresenta diversos estudos que buscam identificar a participação de mulheres dentro das organizações. Steil (1997) realizou a análise teórica de estudos relacionados com o tema teto de vidro e gênero dentro das empresas buscando identificar abordagens diferentes sobre o tema. Vaz (2013) buscou compreender o teto de vidro nas organizações públicas do Brasil e teve como resultado de pesquisa que embora as contratações públicas ocorram por concurso, esse ambiente de trabalho não é isento do teto de vidro, pois foi verificado que há desigualdade na distribuição hierárquica do setor público, onde o topo da hierarquia é constituído predominantemente por homens.

Ao pesquisarem o teto de vidro na percepção de executivas brasileiras, Santos, Tanure e Carvalho Neto (2014) verificaram que as executivas que já atingiram ao primeiro ou segundo escalão das empresas suavizam a existência de barreiras na ascensão da carreira, porém, outras executivas em ascensão observam que a barreira existe e que a condição feminina pode ser um limitante para a ocupação de cargos, porém, ressaltam que a qualificação e a vontade de promover sua carreira prevaleceram mediante os impedimentos encontrados durante suas trajetórias de desenvolvimento no trabalho. Silveira (2009)

encontrou resultados próximos aos de Santos, Tanure e Carvalho Neto (2014), pois ao analisar a inclusão-exclusão de mulheres em cargos de alta gerência a autora identificou que as mulheres lutam e se esforçam para serem incluídas e aceitas e não se sentem confortáveis frente a um desenho organizacional que impõe a mulheres e homens posições assimétricas de poder. Sendo assim, para atingirem seus objetivos as mulheres não se colocam de forma passiva ou vitimada e lutam por seu espaço na organização.

Mediante as diferenças de oportunidades observadas no ambiente organizacional, o Ethos e Ibope (2010) buscaram fomentar a discussão do tema no meio empresarial. O estudo que já está na sua sexta edição procura compreender o Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas a fim de compreender a existência de diferenças e o que as empresas estão fazendo para modificar essa realidade (INSTITUTO ETHOS-ETHOS; IBOPE INTELIGÊNCIA-IBOPE, 2010). Igarashi *et al.* (2010) aborda que os estudos realizados pelo Instituto Ethos promovem a conscientização de práticas de responsabilidade social pelas organizações empresariais.

Os resultados das pesquisas elaborados por Ethos e Ibope (2010) e Ethos (2016) sobre a promoção de equidade de gênero pelas empresas identificam que, embora a presença feminina tenha crescido no mercado, ainda é muito grande a desigualdade entre homens e mulheres na ocupação de postos de trabalho. Os estudos ainda abordam que conforme aumenta as atribuições de comando ocorre um afunilamento hierárquico na quantidade de mulheres assumindo essas funções quando comparados ao número total de homens.

Lazzaretti, Godoi e Camilo (2012) analisaram a desigualdade de gênero nos Conselhos de Administração das empresas Brasileiras de capital aberto e obtiveram como resultado que apenas 5,4% dos assentos nos conselhos de administração dessas empresas eram compostos por mulheres identificando a existência do fenômeno teto de vidro nessas organizações. De acordo com Lazzaretti (2012) quando verificado o percentual de mulheres que atingem cargos de presidência nas empresas, apenas 2,2% ocupam esse cargo, sendo que a maioria pertence a empresas familiares. A pesquisa de Ethos (2016), ao analisar as quinhentas maiores empresas Brasileiras identifica que 11% dos assentos dos conselhos de administração analisados pertencem a mulheres, e considera que o aumento, embora pequeno, na presença de mulheres no topo da hierarquia das organizações está relacionado com a iniciativa das empresas em políticas e ações afirmativas, de equidade de gênero e empoderamento feminino.

## 2.3 POLÍTICAS E AÇÕES AFIRMATIVAS RELACIONADAS À IGUALDADE DE GÊNERO

Devido ao fato de as desigualdades sociais existirem, se faz necessária a formulação de políticas e ações afirmativas que garantam aos cidadãos usufruírem de seus direitos. Para Cozer, Corino e Pêpe (2008, p.2) “A situação de reconhecimento da necessidade de ações afirmativas origina-se do reconhecimento de um caso específico, de uma situação particular de uma minoria ou de determinado grupo em situação de desvantagem que sofre discriminação.” Gomes (2003) define ações afirmativas como um conjunto de políticas públicas e privadas de caráter compulsório, facultativo ou voluntário criadas para combater desigualdades de raça, de gênero, entre outras.

Queiroga (2011) explana que as ações afirmativas são necessárias para auxiliar no combate a desigualdade, porém não são um remédio capaz de curar o mal da desigualdade social. Entretanto, Kravitz e Platania (1993) abordam que as pessoas têm uma crença errada sobre medidas de ações afirmativas e que passam a ser mais defensoras quando conhecem os resultados que essas ações podem trazer para a sociedade (KRAVITZ; PLATANIA, 1993<sup>4</sup> *apud* SANTOS; AMÂNCIO, 2010).

No início da década de 80 o movimento de mulheres no Brasil reivindicava que o governo elaborasse e atuasse na construção de políticas públicas tendo como foco as mulheres como cidadãs. O objetivo dessas políticas era garantir a redemocratização do Estado, assim como a melhoria da qualidade de vida e trabalho às mulheres. Com o aumento da participação delas no âmbito das esferas públicas, no mercado de trabalho, na educação e nos espaços públicos, se fortaleceu esta demanda, criando novas exigências e desafios na elaboração e execução de políticas públicas (COUTO, GOMES 2012; GODINHO, 2004).

Couto e Gomes (2012) demonstram que os movimentos liderados por mulheres nas últimas décadas potencializaram a discussão sobre a assimetria de poder nos ambientes públicos e privados, fazendo com que esse tema seja debatido pelas pessoas com a finalidade de encontrar caminhos que diminuam as desigualdades existentes na sociedade. Segundo a ONU Mulheres (2016) “[...] assegurar a inclusão dos talentos, habilidades, experiências e energia das mulheres requer ações afirmativas e políticas públicas”. Com a finalidade de alcançar a igualdade entre homens e mulheres no ambiente organizacional do Brasil o Ministério da Justiça e Cidadania lançou, em 2005, através da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres o Programa de Pró-equidade de Gênero e Raça. (BRASIL, 2016)

---

<sup>4</sup> KRAVITZ, D., & PLATANIA, J. (1993). Attitudes and beliefs about affirmative action: Effects of target and of respondent sex and ethnicity. *Journal of Applied Psychology*, 78, 928-938.

O programa do Governo é dirigido a empresas de médio e grande porte e a adesão é voluntária e tem como finalidade disseminar novas concepções na gestão de pessoas e na cultura organizacional. O maior foco do programa é diminuir a desigualdade de cargos e salários quando relacionados a gênero ou raça (BRASIL, 2016). Esse projeto difunde uma linha de ações que são estabelecidas como metas com o objetivo de fortalecer a ascensão de mulheres no quadro de funcionários das organizações, considerando-se os limites que os estudos de gênero vêm assinalando para a inserção da mulher no mercado de trabalho de forma mais segura e qualificada (SILVA, 2016).

As empresas que aderem ao programa devem elaborar um Plano de Ação explicitando como vai desenvolver a equidade de gênero e raça na organização. As empresas que executarem ações de acordo com o programa recebem o Selo de Pró-Equidade de Gênero e Raça, esse selo é uma marca de gestão eficiente que contribui para o alcance de bons resultados econômicos, financeiros e socioambientais das organizações (BRASIL, 2016).

Em 2015, na quinta edição do programa, sessenta e oito empresas receberam o Selo de Pró-equidade de Gênero e Raça. Em 2016, o número de empresas que optaram por aderir ao programa do Governo federal quase dobrou. Cento e vinte e duas empresas aderiram de forma voluntária ao programa e se comprometeram a executar um plano de ações referente à equidade de gênero e raça nas organizações, o prazo de implantação e monitoramento é até o ano de 2018 (BRASIL, 2016).

De acordo com a pesquisa realizada pelo *World Economic Forum* (2015) o Brasil ainda levará noventa e cinco anos para alcançar a igualdade de gênero e o mundo poderá levar até cento e setenta anos para acabar com a desigualdade entre homens e mulheres. Em 2015 com o propósito de definir diretrizes necessárias para o desenvolvimento do planeta e sociedade mundial a Assembleia Geral das Nações Unidas adotou a Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável, essa agenda conta com dezessete objetivos globais, sendo que o quinto objetivo é alcançar a igualdade de gênero no mundo (ORGANIZAÇÕES DAS NAÇÕES UNIDAS, 2016).

Em apoio à agenda 2030, a ONU Mulheres lançou a campanha “Por um planeta 50-50 em 2030: um passo decisivo para igualdade de gênero” sendo que esse compromisso foi assumido por mais de noventa países. De acordo com Stromquist (1996), cada vez mais políticas públicas estão sendo estabelecidas por governos internacionais e “[...] criam para os países um compromisso moral de seguirem recomendações específicas, embora não sejam convenções e, portanto não imponham nenhuma obrigação legal” (STROMQUIST, 1996, p.1).



A partir da percepção de que para alcançar a equidade de gênero é necessário o desenvolvimento de políticas públicas e privadas, a ONU Mulheres e o Pacto Global das Nações Unidas (UNGC) desenvolveram em 2010 os Princípios de Empoderamento das Mulheres. O projeto é composto por sete princípios, apresentados na Figura 2, que são dirigidos ao meio empresarial, e visa diminuir a desigualdade de gênero dentro das organizações. Esses princípios são baseados em práticas reais realizadas pelas empresas a fim de ajudar os gestores a adaptar as políticas e práticas existentes, ou a estabelecer outras, capazes de concretizar o empoderamento das mulheres e equidade de gênero (ONU MULHERES, 2016).

A fim de concretizar a adesão de seus princípios para o desenvolvimento de equidade de gênero no meio empresarial a ONU Mulheres criou a premiação WEPs Brasil – Empresas Empoderando Mulheres com a intenção de incentivar a adoção de ferramentas de gestão para iniciativas que promovam a equidade de gênero nas organizações (ONU MULHERES, 2016).

Figura 2 – Princípios de Empoderamento das Mulheres – ONU Mulheres, 2016



Fonte: ONU Mulheres, 2016

A pesquisa realizada por Ethos e Ibope (2010) buscou identificar políticas e ações afirmativas realizadas pelas 500 maiores empresas do Brasil. E teve como resultado que, embora, as mulheres tenham uma sub-representação em todos os níveis hierárquicos, a maioria das empresas não tem nenhuma medida para incentivar a participação feminina nos quadros de funcionários das empresas. Das empresas que têm alguma medida de incentivo a participação de mulheres, a maioria restringe-se a ações pontuais ou específicas. Apenas 8%

das empresas dizem ter políticas com metas e ações planejadas direcionadas para o quadro funcional/operacional da empresa. E esse número cai para 4% quando estas ações estão relacionadas ao incentivo de mulheres para atingir o quadro executivo das organizações (ETHOS; IBOPE, 2010).

Os resultados do mesmo estudo realizado por Ethos (2016) demonstram que mesmo com a existência de novos programas, políticas e ações do Governo, de Organizações não Governamentais que buscam promover a equidade de gênero na sociedade, a maioria das empresas pesquisadas ainda não tem adesão a políticas que promovam essa equidade, sendo que apenas 28,2% das organizações diz ter ações que promovam a igualdade entre homens e mulheres nos seus quadros de funcionários. Ao comparar a pesquisa de 2016 com os resultados obtidos em 2010 é possível notar um aumento em políticas voltadas para a inclusão de mulheres em cargos de alta gerência e executivo, passando de 4% para 12% (ETHOS, 2016).

Estudos relacionados à equidade de gênero indicam que algumas políticas e ações realizadas pelas empresas podem trazer resultados significativos na promoção de igualdade e distribuição de direitos tanto para homens quanto para mulheres (GUERREIRO; PEREIRA 2006). Algumas políticas e ações que podem ser promovidas pelas organizações empresariais de acordo com a literatura são: estabelecer programas especiais para contratação de mulheres; capacitação de mulheres para que essas possam assumir postos de trabalho ocupados majoritariamente por homens; promover metas de ações para aumentar a presença de mulheres em cargos de alta gerência e direção; adotar medidas que reduzam as desigualdades salariais entre homens e mulheres; e a adoção de políticas e ações que auxiliam na conciliação entre trabalho, família e vida pessoal (ETHOS; IBOPE, 2010; ETHOS, 2016; SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014; SILVEIRA, 2009).

#### 2.4 PROGRAMAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

O sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas chama-se governança corporativa. É a partir dela que as entidades são norteadas sobre os relacionamentos de todas as partes que a envolvem, visando melhorar, através das boas práticas de governança corporativa, a qualidade da gestão da organização (OLIVEIRA, 2006).

A governança corporativa surge para balancear e equilibrar o relacionamento de sócios, administradores e partes interessadas da organização, a fim de alinhá-los para benefício da

empresa. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, com a finalidade de direcionar as organizações ao estabelecimento de boas práticas de governança, nomeou quatro princípios de governança corporativa: Transparência: “Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos [...]”; Equidade: “Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas [...]”; Prestação de Contas (*accountability*): “Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestiva [...]”; Responsabilidade Corporativa: “Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas [...]” (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC, 2015).

A aplicação dos princípios básicos de governança corporativa resulta em um clima de confiança entre os participantes da organização e se estende a todo o quadro externo de relacionamento que a entidade preserva e cultiva. Com a finalidade de exercer o princípio de transparência as organizações começaram a publicar Relatórios financeiros e não financeiros para demonstrar como ocorre sua gestão, a fim de prestar contas às partes interessadas.

Tinoco e Kraemer (2004) abordam que para o reconhecimento da dimensão social das empresas é necessário à elaboração de instrumentos de demonstração dos atos e valores relevantes para a sociedade ou para parceiros da empresa e que as empresas não devem se preocupar apenas com a demonstração de seus resultados econômicos e financeiros. De acordo com Instituto Ethos (2007), a iniciativa das empresas que publicam relatórios que abrangem além de questões financeiras, as dimensões ambientais, econômicas e sociais relacionadas à gestão do negócio, cumprem dois objetivos: permitir uma melhor mensuração do desempenho da gestão sobre a perspectiva da responsabilidade social e permitir um diálogo com os *stakeholders*, a fim de construir um engajamento das partes interessadas. (INSTITUTO ETHOS – ETHOS, 2007)

No Brasil, “Balanço Social” é o termo utilizado para se referir a relatórios corporativos não financeiros, porém termos como “Relatório de Sustentabilidade” e “Relatório Socioambiental”. O Relatório, independente do nome, deverá considerar as dimensões da sustentabilidade, analisando aspectos ambientais, econômicos e sociais do desempenho da organização (ETHOS, 2007).

No Brasil, há alguns modelos de Relatórios, em 1997, o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) lançou o modelo Ibase, que é um demonstrativo

onde as organizações apresentam à sociedade informações sobre seus investimentos internos e externos em ações de Responsabilidade Social Empresarial (ETHOS, 2007).

Mundialmente, as empresas aderem ao modelo de Relatório de Sustentabilidade proposto pelo *Global Reporting Initiative* (GRI), que é uma organização internacional cujo o objetivo é aprimorar diretrizes para a elaboração de Relatórios de Sustentabilidade das organizações. As diretrizes do GRI já foram revisadas quatro vezes depois de seu lançamento em 1997. Atualmente o modelo está na versão G4, indicando que se trata da quarta geração das diretrizes. Os princípios para a definição do conteúdo do Relatório são: Materialidade: refere-se a questões que refletem os impactos ambientais, econômicos e sociais da organização; Inclusão dos *stakeholders*: a organização deve identificar suas partes interessadas e apresentar no relatório as questões relacionadas aos interesses e expectativas deles; Contexto da Sustentabilidade: permite que o usuário do relatório compreenda as evoluções da organização em comparação com seus objetivos estratégicos, tanto no desempenho geral, quanto no desempenho social, ambiental e econômico (ETHOS, 2007; GLOBAL REPORTING INITIATIVE-GRI, 2016).

Dessa forma, os Relatórios de Sustentabilidade são uma ferramenta de gestão que permite às organizações demonstrar a seus *stakeholders* temas que são considerados importantes, o que a empresa já alcançou e o que fará para alcançar os objetivos que ainda não foram alcançados. A elaboração do Relatório de Sustentabilidade no Brasil, por enquanto, não é obrigatória e a adesão pelas organizações ocorre de maneira voluntária (GRI, 2016).

## 2.5 ESTUDOS RELACIONADOS

De acordo com Lemos Junior, Santini e Silveira (2015) no Brasil já estão sendo elaborados estudos relacionados sobre o processo de feminização de algumas profissões. Porém, poucos estudos são encontrados sobre a profissão de contabilidade quando analisado a questão gênero. Os autores indicam que, com o aumento da presença de mulheres na área contábil, inúmeros eventos e programas estão sendo elaborados com a finalidade de conscientizar a importância do papel da mulher para o mercado contábil, como, por exemplo: O Projeto Mulher Contabilista, idealizado pelo CFC.

Em 1991 ocorreu o I Encontro Nacional da Mulher Contabilista, evento realizado junto com a 43ª Convenção dos Contabilistas do Rio de Janeiro, realizado pelo CFC. O I Encontro Nacional da Mulher Contabilista foi considerado um marco para as atuantes da profissão, pois a partir dele, milhares de mulheres contabilistas puderam levar adiante o

objetivo de debater e promover a maior participação das contabilistas na vida social e política do País. Em 2015 o Encontro Nacional da Mulher Contabilista já estava na sua décima edição, tendo sido realizados nesses eventos debates sobre a inclusão da mulher nas áreas contábeis, promoção de equidade de gênero, mercado de trabalho entre outros assuntos pertinentes sobre a atuação das mulheres na profissão contábil (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE-CFC, 2016).

Mota e Souza (2010) ao estudarem a “Evolução da mulher na contabilidade: desafios da profissão” identificaram que as mulheres ainda tem dificuldade para alcançar posições de destaque, porém estão quebrando essas barreiras ao se dedicarem a educação continuada e atualização constante de seus conhecimentos. Algumas respondentes da pesquisa indicam que sofrem ou já sofreram discriminação de gênero e que tem a percepção de que há diferenças salariais entre homens e mulheres que atuam em áreas contábeis.

Pesquisas que estudam o ramo da contabilidade e auditoria sobre a perspectiva de gênero abordam que as mulheres ainda encontram muitos obstáculos no mercado de trabalho, como o preconceito, a falta de oportunidade, diferenças salariais, a dificuldade de conciliar vida pessoal e profissional e o fato de que os cargos de maior hierarquia no ramo contábil continuam pertencendo a homens (BONIATTI *et al.*, 2014; FIGUEIREDO, 2008; JACAMOSSI; BRIGHENTI; SILVA, 2015).

Figueiredo (2008) analisou a existência de desigualdades por gênero nas empresas de auditoria independente de Sergipe. O estudo foi realizado a partir de uma pesquisa realizada com os contabilistas que trabalhavam em empresas de auditoria e teve como resultado que aumento da inserção de mulheres no mercado de contabilidade, maior nível de escolaridade, progresso profissional, mas uma inexistência da participação feminina na auditoria independente.

Porém, com o aumento da participação das mulheres na profissão contábil e com a iniciativa das empresas de Auditoria em promover a diversidade de funcionários nas organizações, o número de profissionais mulheres na área de auditoria foi aumentando gradativamente (JACAMOSSI; BRIGHENTI; SILVA, 2015).

Cordeiro *et al.* (2016) investigaram a existência de diferenças em relação ao nível de complexidade das organizações que são auditadas por mulheres em comparação aquelas que são auditadas por homens. A pesquisa teve como resultado que há diferenças de complexidade, evidenciando que quanto maior a complexidade da organização, menor a probabilidade de que mulheres sejam a responsáveis pela assinatura do parecer da auditoria

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com a finalidade de alcançar o objetivo desse estudo que foi identificar o contexto organizacional, assim como as ações realizadas para a promoção de equidade de gênero e empoderamento feminino realizada por duas grandes empresas mundiais do segmento de auditoria externa, integrantes do seleto grupo das quatro maiores, denominado “*Big Four*”. Utilizou-se como método da pesquisa a abordagem qualitativa, pois se trata de uma pesquisa que buscou identificar e compreender fatores da equidade de gênero e empoderamento feminino nas empresas de auditoria através de uma pesquisa documental. A abordagem qualitativa foi utilizada, pois segundo Richardson (1980, p.80) “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”. Entretanto, para fins de apresentação de dados e informações foram apresentadas algumas tabelas, adaptadas dos Relatórios de Sustentabilidade das organizações, utilizando estatística básica descritiva de porcentagem.

Quanto aos objetivos é uma pesquisa descritiva, pois se buscou descrever práticas adotadas pelas empresas sem manipulação ou interferência do autor (ALMEIDA, 1996). O procedimento realizado foi o de pesquisa documental, pois, conforme indica Fonseca (2002, p.32):

A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc.

Dessa forma, a coleta de dados foi realizada através de uma pesquisa documental, concretizada a partir da análise dos Relatórios de Sustentabilidade das empresas de auditoria independente, KPMG<sup>5</sup> e PwC<sup>6</sup>, é necessário ressaltar que este estudo analisou apenas os Relatórios dos resultados das firmas no Brasil. A escolha pela análise dos Relatórios de Sustentabilidades foi fundamentada pelo fato de que neles estão divulgados os desempenhos para aspectos econômicos, ambientais e sociais dessas organizações.

Também, levou-se em consideração para a escolha dos relatórios o fato de que o sétimo princípio para o empoderamento de mulheres da ONU Mulheres é a prática de medir, documentar e publicar os progressos da empresa na promoção da igualdade de gênero. Dessa forma, foram analisados os relatórios de sustentabilidade dos anos de 2014 e de 2015 da

---

<sup>5</sup> Para fins de identificação, nesse estudo a empresa KPMG Brasil, será tratada apenas como KPMG.

<sup>6</sup> Para fins de identificação, nesse estudo a empresa PwC Brasil, será tratada apenas como PwC.

empresa KPMG Brasil e o relatório do biênio 2014-2015 da PwC Brasil, a fim de identificar o que as organizações relataram sobre o tema de gênero, como, por exemplo: a distribuição de funcionários por categoria; o desenvolvimento dos planos de carreiras nas empresas; a proporção de salários entre homens e mulheres que desempenham as mesmas funções; as ações e políticas que promovam a equidade de gênero.

A coleta de dados foi fundamentada de acordo com o que foi encontrado na literatura a respeito de pesquisas relacionadas ao tema de igualdade e equidade de gênero na sociedade e em ambientes corporativos, a fim de identificar pontos importantes que deveriam ser avaliados durante a análise dos Relatórios de Sustentabilidade das empresas analisadas.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Para a realização dessa pesquisa foi realizada uma análise documental nos Relatórios de Sustentabilidade das empresas de auditoria independente KPMG e PwC sobre suas operações no Brasil.

Com a finalidade de apresentar as informações obtidas nos Relatórios das empresas, algumas tabelas foram elaboradas, porém é necessário ressaltar que embora as empresas apresentem seus Relatórios de Sustentabilidade segundo as diretrizes do GRI, no modelo G4, as informações não são apresentadas de forma idêntica. Sendo assim, as tabelas da KPMG e PwC, abordam sobre o mesmo tema, mas são apresentadas de acordo com as informações disponíveis no Relatório de cada empresa.

##### **4.1 DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS ANALISADAS**

Nessa seção buscou-se apresentar as empresas analisadas e a adesão pelo Relatório de Sustentabilidade do GRI.

###### **4.1.1 KPMG Brasil**

A empresa KPMG Brasil faz parte da KPMG *International* (KPMGI) que é uma rede global de firmas-membro independentes que atuam em cento e cinquenta e cinco países. A KPMG no Brasil é formada por uma rede de sociedades independentes atuando em vinte e duas cidades Brasileiras. As firmas-membro da KPMGI são alinhadas por uma estratégia comum, onde as empresas têm o direito de usar o nome KPMG, assim como as metodologias e práticas fornecidas pela KPMGI. Em 2015 a KPMG celebrou cem anos de atuação no Brasil e é considerada uma das quatro maiores empresas no segmento em que atua nesse mesmo ano a empresa tinha 3.719 profissionais em seu quadro de funcionários, atuando nas áreas de

*Audit* (auditoria), *Tax* (impostos) e *Advisory* (Consultoria de negócios) e realizou o atendimento de 4.264 clientes (KPMG, 2016).

Em 2015 foi instituído um Comitê de Equidade de gênero, ligado ao programa *KPMGs Networking of Women* (KNOW), tendo o foco de monitorar planos de ação do programa, considerando temas como: *turnover*, remuneração e planos de sucessão das mulheres. A KPMGI e a KPMG no Brasil integram o movimento pelo empoderamento das mulheres #HeforShe da ONU Mulheres. Sendo que a KPMG no Brasil faz parte do Comitê Nacional Impulsor da iniciativa, atuando com a ONU Mulheres com finalidade de desenvolver ações afirmativas que promovam a equidade de gênero (KPMG, 2016).

#### **4.1.2 PwC Brasil**

Em 2015 a PwC Brasil completou cem anos de atuação no país, a empresa faz parte da rede de firmas-membro da *PricewaterhouseCoopers International Limited* (PwCIL), sendo que cada firma-membro da rede constitui uma pessoa jurídica separada e independente e que não atua como agente da PwCIL, nem de qualquer outra firma-membro. Porém, ao fazer parte das firmas-membro a firma obtém o direito do uso da marca PwC, assim como seus recursos e metodologias. A PwC Brasil está distribuída em dezesseis escritórios pelo país, no ano fiscal de 2015 a empresa empregava 5.342 profissionais. Esses profissionais atuam nas áreas de *Assurance* (auditoria e asseguarção), *Tax* (Consultoria tributária e societária) e *Consulting* (Consultoria de negócios) (PwC, 2016).

No biênio de 2014/2015 a empresa conquistou prêmios por sua atuação no mercado, tendo como destaque a quinta posição na pesquisa Empresa dos sonhos dos jovens – 2015, realizada pela Cia de Talentos e *Nentview People*. Pelo 14º ano a empresa foi eleita a mais admirada do Brasil no segmento de auditoria, segundo a pesquisa realizada pela Oficina Sophia. A empresa recebeu a premiação bronze na categoria Empresa de Grande Porte na premiação do WEPs Brasil- 2014 – Empresas Empoderando Mulheres. A premiação incentiva e reconhece práticas, programas e ações que promovem a cultura de equidade de gênero nas empresas. A PwC também recebeu o Selo de Pró-Equidade de Gênero e Raça promovido pelo Governo Federal (PwC, 2016).

#### **4.1.3 Adesão das empresas ao Relatório de Sustentabilidade**

As duas empresas escolhidas para a realização da pesquisa documental elaboram seus Relatórios de Sustentabilidade de acordo com as diretrizes internacionais da GRI. A KPMG está no seu sexto ano de publicação do Relatório de Sustentabilidade e tem como objetivo



apresentar as estratégias de sustentabilidade da firma para seus *stakeholders*. A edição de 2015 do Relatório responde à opção Essencial-G4 disponibilizado pela GRI. As informações obtidas para a elaboração do Relatório foram disponibilizadas pelas diversas áreas que gerenciam atividades relacionadas aos indicadores reportados. A essas informações foram agregadas entrevistas de executivos e profissionais da KPMG, a fim de incorporar ao relatório a visão estratégica da organização. O Relatório refere-se ao período de primeiro de outubro de 2014 a 30 de setembro de 2015 que o período que cobre o ano societário da empresa no Brasil. A asseguarção Independente do Relatório de Sustentabilidade foi realizada pela empresa BSD Consulting (KPMG, 2016).

O Relatório de Sustentabilidade do biênio de 2014/2015 da PwC é o primeiro a ser publicado pela empresa para o público externo. No biênio anterior a empresa elaborou um relatório como projeto piloto, sendo que as informações foram publicadas apenas para o público interno da PwC. Os temas abordados no Relatório são os considerados prioritários para a gestão da empresa, assim como para seus *stakeholders*. O Relatório de sustentabilidade da PwC segue as diretrizes internacionais da GRI optando pelo modelo Essencial – G4-32. Os dados relatados foram analisados e revisados pela equipe de auditoria da PwC, pois acreditam ter embasamento e experiência suficiente na revisão de relatórios de seus clientes. Contudo, a organização reconhece a importância da asseguarção externa e pretende incluí-la nas próximas edições do Relatório de Sustentabilidade (PwC, 2016).

#### 4.2 COMPOSIÇÃO DE FUNCIONÁRIOS POR GÊNERO

Ao observar os quadros de funcionários das empresas KPMG e PwC sobre a perspectiva de gênero, nota-se que no quadro geral de contratações as empresas já alcançaram uma proporção quase que igualitária de homens e mulheres. Na Tabela 1 está apresentado o quadro geral de funcionários da KPMG nos anos de 2013 e 2014, onde pode se observar que numa visão geral a atuação de mulheres na empresa ainda é 10% menor do que a de homens, nos dois anos analisados. Em relação a atuação de mulheres quando relacionados com a categoria é possível notar que os homens tem maior presença em cargos de gerencia e liderança, sendo que de 2013 para 2014 o número de sócios aumentou em 11 pessoas, porém só uma era mulher.

Tabela 1 - Quadro de funcionários da KPMG separado por gênero

Categoria	2014					2013				
	Homens	%	Mulheres	%	Total	Homens	%	Mulheres	%	Total
Sócios	250	86%	40	14%	290	240	86%	39	14%	279
Gerentes	326	66%	171	34%	497	315	66%	161	34%	476
Staff	945	50%	947	50%	1892	944	50%	944	50%	1888
Trainees	405	50%	407	50%	812	400	51%	382	49%	782
Estagiários	3	13%	10	77%	13	4	29%	10	71%	14
Total de funcionários	1.929	55%	1.575	45%	3504	1903	55%	1536	45%	3439

Fonte: Adaptado de KPMG (2015).

No seu quadro geral de funcionários da PwC, como pode ser observado na Tabela 2, a empresa atingiu a porcentagem de 50% em 2014 e 49% em 2015 de mulheres atuando na firma. Porém ao analisar a distribuição de funcionários a partir da categoria que atuam percebe-se resultados próximos ao da KPMG, enquanto a base das funções são compostas por mulheres, o topo da hierarquia é constituído majoritariamente por profissionais do gênero masculino.

Tabela 2 - Quadro de funcionários da PwC separado por gênero

Categoria	2015					2014				
	Homens	%	Mulheres	%	Total	Homens	%	Mulheres	%	Total
Sócio	175	90%	20	10%	195	162	92%	14	8%	176
Diretor	77	79%	20	21%	97	56	77%	17	23%	73
Sócio Manager	189	64%	107	36%	296	204	65%	109	35%	313
Gerente	433	52%	397	48%	830	418	52%	392	48%	810
Senior Associate	700	51%	682	49%	1.382	629	50%	638	50%	1.267
Associate	898	46%	1.047	54%	1.945	924	45%	1.118	55%	2.042
Outras categorias	242	41%	355	59%	597	229	38%	379	62%	608
Total de funcionários	2.714	51%	2.628	49%	5.342	2.622	50%	2.667	50%	5.289

Fonte: Adaptado de PwC (2016).

Esses resultados permitem observar a existência do Fenômeno Teto de Vidro nas duas organizações. A presença do fenômeno Teto de vidro também é encontrada nos estudos realizados por Silveira (2009), Santos, Tanure e Carvalho Neto (2014) e Ethos (2016) e reforça a necessidade das empresas promoverem políticas e ações relacionadas à busca pela equidade de gênero nas organizações.

#### 4.3 PLANOS DE CARREIRAS NAS EMPRESAS DE AUDITORIA

Essa seção busca demonstrar como as duas empresas de auditoria realizam os Planos de Carreiras de seus funcionários e apresentar as informações relacionadas aos funcionários da empresa que receberam análise de desempenho com a finalidade de definir cargos e salários dos empregados das firmas.

##### 4.3.1 Plano de Carreiras KPMG

O Plano de carreiras da KPMG é baseado em princípios de meritocracia e igualdade de oportunidades. O plano segue as diretrizes globais da firma e é realizado a partir de avaliações de desempenho realizadas anualmente que identificam pontos positivos e possibilidades de melhorias em aspectos técnicos e comportamentais. Em 2015, 85% dos profissionais elegíveis participaram do processo de avaliação de desempenho realizado a partir da plataforma *My Performance Development (MyPd)* que é a plataforma que reúne os instrumentos de avaliação da KPMG. A Tabela 3 identifica a porcentagem de funcionários que receberam análise de desempenho separada por categoria, equipe e gênero.

Tabela 3 - Porcentagem de funcionários da KPMG que receberam análise de desempenho em 2015

Categoria	Equipe Técnica		Equipe Administrativa	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Sócios	93%	53%	94%	83%
Gerentes	92%	82%	90%	95%
Staff	94%	83%	91%	83%
Trainees	67%	0%	68%	0%
Estagiário	0%	100%	50%	74%

Fonte: Adaptado da KPMG (2016).

Percebe-se, de acordo com o que é apresentado na Tabela 3, que mesmo que o programa de planos de carreiras da KPMG tenha uma premissa de igualar as oportunidades, as análises de desempenho da alta gerência ainda são mais direcionadas para os funcionários do sexo masculino, sendo que apenas 53% das sócias da Equipe Técnica receberam avaliação

de desempenho, enquanto 93% dos sócios da mesma equipe receberam avaliação. (KPMG, 2016). Estudos como o de Santos e Amâncio (2010) apontam que, às vezes, medidas de ações positivas são criticadas por aqueles que acreditam no princípio da meritocracia, porém os autores abordam que muitas vezes as diferenças estabelecidas na sociedade ficam mascaradas por se acreditar apenas em mérito.

### 4.3.2 Planos de Carreiras da PwC

A PwC, assim como a KPMG, visa desenvolver os planos de carreira da firma baseados em meritocracia e no respeito a diversidade. O processo de desenvolvimento de carreiras na empresa acontece através da avaliação de desempenhos dos funcionários através do modelo global *Performance Coaching and Development* (PC&D) onde cada profissional tem o apoio de um *coach* para auxiliar no desenvolvimento de habilidades e planejamento da carreira. A empresa tem como meta realizar a análise de desempenho de pelo menos 90% dos funcionários (PwC, 2016). Na Tabela 4 está apresentado o número de funcionários que receberam análise de desempenho separado por gênero.

Tabela 4 - Porcentagem de funcionários da PwC que receberam análise de desempenho em 2014/2015

Ano Fiscal	Homens		Mulheres	
	Nº de funcionários que receberam análise de desempenho	% de funcionários que receberam análise de desempenho	Nº de funcionários que receberam análise de desempenho	% de funcionários que receberam análise de desempenho
2014	2.198	87%	2.256	90%
2015	2.111	93%	1.999	92%

Fonte: Adaptado de PwC (2016).

Pode-se observar ao avaliar o quadro geral, que o percentual de homens e mulheres que receberam análise de desempenho para desenvolvimento de suas carreiras é próximo. Porém, a PwC não apresentou em seu Relatório de Sustentabilidade a análise de desempenho separadas por categoria, dessa forma não foi possível identificar se alguma área ou gênero são mais avaliados do que outros (PwC, 2016).

### 4.4 DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS FUNCIONÁRIOS

O quarto princípio de empoderamento das mulheres, estabelecido pela ONU Mulheres é “Promover educação, capacitação e desenvolvimento profissional para as mulheres” e a Norma Brasileira de Contabilidade (NBC) – NBCPA12 dispõe sobre a educação profissional

continuada dos profissionais de contabilidade, mais especificamente direcionado aos contadores que exercem função de auditores independentes. Essa NBC foi estabelecida pelo Conselho Federal de Contabilidade que visa “[...] manter, atualizar e expandir os conhecimentos técnicos e profissionais, as habilidades e as competências indispensáveis à qualidade e ao pleno atendimento às normas que regem o exercício da atividade de auditoria independente”. (CFC, NBCPA 12, 2013). Dessa forma, ao que se refere ao tema de educação e desenvolvimento dos funcionários, as duas empresas demonstram em seus Relatórios de Sustentabilidade que investem na promoção de educação, capacitação e desenvolvimento de seus profissionais, independente do gênero.

#### 4.4.1 Desenvolvimento do Capital Intelectual da KPMG.

Em 2015 a KPMG investiu R\$ 22,6 milhões em aprendizagem e desenvolvimento de seus funcionários. Com a finalidade de alcançar o alto desempenho de seus profissionais a empresa promoveu treinamentos comportamentais, técnicos e estratégicos. A organização também reembolsa os funcionários que optarem por fazer um curso de graduação, pós-graduação, especialização e de idiomas. Em 2015 a empresa optou por demonstrar em seu Relatório de Sustentabilidade a média anual de horas de treinamento por profissional, discriminada por gênero e categoria, que pode ser observado na Tabela 5. O recorte de gênero foi uma melhoria que a empresa empregou em sua publicação do Relatório de Sustentabilidade, a fim de tornar transparente a intenção de desenvolver tanto homens quanto mulheres dentro da organização (KPMG, 2016).

Tabela 5. Média anual de horas de treinamento por profissional da KPMG em 2015

Categoria	Equipe Técnica			Equipe Administrativa		
	Homens	Mulheres	Média por profissional	Homens	Mulheres	Média por profissional
Sócios	130	126	129	88	111	93
Gerentes	107	108	107	91	102	97
Staff	80	83	82	69	69	66
Trainees	128	132	130	-	-	-
Estagiários	-	88	88	60	45	47

Fonte: Adaptado de KPMG (2016).

A partir do que é apresentado na Tabela 5, é possível identificar um equilíbrio entre a disposição de horas de treinamento para funcionários, independente do gênero.

#### 4.4.2 Desenvolvimento do Capital Intelectual PwC

A PwC ilustra em seu Relatório de Sustentabilidade que no Ano Fiscal de 2015 foi oferecido cerca de 327 mil horas de treinamento para seus funcionários. Cada profissional, em média, passou 61h em treinamento. A empresa incentiva seus profissionais a buscarem também o desenvolvimento externo, através de auxílio financeiro em cursos de graduação, pós-graduação e idiomas.

A organização disponibilizou em seu Relatório a relação de médias de horas de treinamento dos profissionais, discriminados por gênero e categoria. É possível identificar na Tabela 6 que, em média, o número de horas em desenvolvimento por homens e mulheres é bem próximo (PwC, 2016).

Tabela 6. Média anual de horas de treinamento por profissional da PwC em 2015

Ano Fiscal	Homens			Mulheres			
Categoria	Horas de treinamento	Nº de funcionários	Média	Horas de treinamento	Nº de funcionários	Média	Média por profissional
Sócio	10.915	175	62	1.379	20	69	63
Diretor	1.542	77	20	414	20	21	20
Senior	8.171	189	43	3.809	107	36	40
Manager							
Manager	22.193	433	51	19.066	397	48	50
Senior	33.463	700	48	26.024	682	38	43
Associate							
Associate	97.866	898	109	94.394	1.047	90	99
Outras	2.682	242	11	4.466	355	13	12
Categorias							
Total	176.831	2.714	63	149.553	2.628	57	61

Fonte: Adaptado de PwC (2016).

Ao analisar o número de horas de treinamento disponibilizadas pela empresa, percebe-se que os homens receberam muito mais horas de desenvolvimento do que a mulheres, esse fato é justificado porque as categorias analisadas são constituídas majoritariamente por profissionais do sexo masculino (PwC, 2016).

#### 4.5 RAZÃO DE SALÁRIOS SOBRE A PERSPECTIVA DE GÊNERO

As duas empresas abordam em seus Relatórios de Sustentabilidade que a promoção à diversidade é uma prioridade estratégica global para as firmas, entretanto reconhecem que ainda têm um longo caminho para atingir os objetivos de equidade de gênero. Com a intenção de

divulgar seus dados e demonstrar transparência sobre como a empresa está atuando a KPMG e a PwC divulgaram a relação de salários separados por categoria e gênero. As duas empresas comparam os salários de seus funcionários por gênero através de proporção, sendo que o objetivo é chegar a razão 1. Ter resultado de razão 1 significa que não há diferença de salários. A comparação realizada pela KPMG e pela PwC está relacionada aos salários das funcionárias mulheres, por exemplo, quando o resultado der menor que 1, significa que naquela categoria as funcionárias têm salários menores que os funcionários homens que atuam na mesma categoria, quando for maior que 1, significa que as mulheres que atuam naquela categoria ganham mais.

A Tabela 7 apresenta a comparação entre os salários dos funcionários da KPMG. É possível identificar que em algumas categorias a organização já conseguiu realizar a razão 1, que significa que naquela categoria, tanto os funcionários homens, quanto as funcionárias mulheres recebem os mesmo salários.

Tabela 7. Proporção de salários entre funcionário da KPMG nos anos de 2012, 2013, 2014 e 2015

Ano Fiscal	2015	2014	2013	2012
<b>Quadro Técnico</b>				
Estagiários	1,00	--	1,00	1,00
Trainees	1,00	1,00	1,00	1,00
Staff	0,90	0,90	0,89	0,90
Gerentes	1,00	1,00	0,98	0,98
Sócios	0,96	0,94	0,99	0,97
<b>Quadro Administrativo</b>				
Estagiários	1,00	--	1,00	1,00
Trainees	---	--	0,94	--
Staff	0,94	1,02	1,02	1,01
Gerentes	0,87	0,86	0,86	0,80
Sócios	1,04	0,98	0,99	0,99
	-- Não havia mulheres nessa categoria.			
	--- Não havia Trainees na área administrativa.			

Adaptado de KPMG (2016).

A empresa enfatiza que a definição de cargos e salários é realizada a partir do desenvolvimento do plano de carreiras, podendo haver variações de salários, porém a busca pela igualdade de salários é um princípio que a empresa busca atingir nos próximos anos. Um ponto importante de se ressaltar é o fato de que em todos os anos houve diferenças de ganhos entre homens e mulheres na empresa, sendo que quando as mulheres ganham mais o percentual de variação foi de até 4%, porém quando os homens ganham mais o percentual de diferença entre

salários foi de até 20% (KPMG, 2016). Resultados de diferenças salariais entre homens e mulheres também são identificados em estudos realizados por Araujo e Ribeiro (2001), Figueiredo (2008), Cunha e Vasconcelos (2012) e Jacomossi, Brighenti e Silva (2015).

Os resultados apresentados pela PwC, segundo o Relatório de Sustentabilidade da empresa indicam que as razões entre as remunerações de homens e mulheres estão todas muito próximas de 1 que é considerado o valor ideal. Essa razão entre os salários pode ser observada na Tabela 8.

Tabela 8. Proporção de salários entre funcionário da PwC nos anos de 2014 e 2015

Ano Fiscal	2015	2014
<b>Categoria</b>	<b>Quadro Técnico</b>	
Diretor	0,99	0,98
Sócio Manager	1,02	1,01
Gerente	1,00	0,96
Supervisor	1,00	1,00
Senior Associate	1,02	1,01
Associate	1,00	0,99
Trainee	1,03	1,01
	<b>Quadro Administrativo</b>	
Diretor	0,97	1,21
Sócio Manager	1,12	1,05
Gerente	0,96	1,00
Supervisor	0,97	0,97
Analista Sênior	1,08	1,07
Analista	1,02	1,02
Staff	1,03	1,09

Fonte: Adaptado de PwC (2016).

Segundo o que é exposto pela empresa as diferenças de salários existentes estão relacionadas com variáveis como: tempo no cargo e a avaliação de desempenho dos funcionários. A empresa apresenta que não faz distinção de salários por gênero, porém trabalha com a intuito de chegar a proporção 1 entre os salários de homens e mulheres. Sendo que para alcançar esse resultado algumas medidas já foram realizadas, pois a partir dos resultados obtidos pelo Relatório Piloto elaborado no biênio de 2012/2013 divulgado apenas para o público interno, a PwC pode diminuir as diferenças entre os salários de homens e mulheres que ocupam cargos na Diretoria. Em 2013 a razão do cargo de diretor por gênero era de 1,37 e passou para 0,99 em 2015 (PwC, 2016).



## 4.6 PROGRAMAS E AÇÕES RELACIONADOS À EQUIDADE DE GÊNERO

Nessa seção buscou-se demonstrar os programas e ações afirmativas realizadas pelas organizações em relação à promoção de equidade de gênero.

### 4.6.1 Incentivos de Equidade de Gênero da KPMG

A abordagem de diversidade da empresa é direcionada a respeitar a individualidade, tendo o objetivo de promover um ambiente livre de discriminação a fim de garantir os direitos de cada profissional, independente de características pessoais. A empresa busca eliminar as diferenças através de seu Código de Conduta e pelas políticas de remuneração e promoção, que são baseadas em meritocracia. Para promover a Equidade de Gênero a empresa lançou o *KPMG's Network of Women (KNOW)* que é um grupo de incentivo que auxilia no desenvolvimento e retenção de mulheres, oferecendo condições e recursos para que elas possam desenvolver suas carreiras profissionais (KPMG, 2016).

Visando atingir a equidade de gênero a organização participa de eventos e fóruns específicos, como, por exemplo: IBEF Mulher, CRC Mulher, Movimento + Mulher 360, LIDE e *Women Corporate Directors (WCD)*. A participação nesses eventos permite que a empresa compartilhe e obtenha conhecimentos relacionados à políticas e boas práticas voltadas ao desenvolvimento de mulheres e à equidade de gênero. A empresa foi convidada a integrar o Comitê Nacional Impulsor ao lado de representantes do governo, universidades, organizações da sociedade civil e empresas. Esse Comitê faz parte da ação *#Heforshe* proposta pela ONU Mulheres que encorajar homens e meninos a agir contra as desigualdades enfrentadas por mulheres e meninas. Dessa forma, a organização assumiu o compromisso de liderar ações afirmativas que promovam o empoderamento feminino e a equidade de gênero (KPMG, 2016).

A empresa explicita em seu Relatório de Sustentabilidade algumas ações realizadas para diminuir o número de mulheres que pedem desligamento após a licença maternidade. A partir do KNOW, um conjunto de iniciativas foi realizado para auxiliar na retenção dessas profissionais, como: programa interno de *mentoring*, a reorganização de clientes atendidos pelas profissionais durante e após a gestação, oferecimento de licença maternidade de seis meses, espaço lactário e o *blog* gestante. A organização observa que as adesões dessas ações afirmativas contribuíram para o aumento da taxa de retenção de mulheres pós-licença maternidade, sendo que em 2015 98% das profissionais retornaram a firma após esse período de licença (KPMG, 2016).

A empresa identifica a necessidade de continuar promovendo ações afirmativas referentes à equidade de gênero e a promoção do empoderamento feminino. Uma vez que algumas metas previstas para o ano fiscal de 2015, como a de ter 25% de mulheres na categoria de sócios, não foram alcançadas. Sendo assim, a KPMG aponta que a Diversidade está entre as prioridades estratégicas globais de 2016, através de orientações voltadas para o ambiente externo e interno, a fim de promover a equidade de gênero entre os profissionais da KPMG e seus *stakeholders* (KPMG, 2016).

#### **4.6.2 Incentivos de Equidade de Gênero da PwC**

Buscando compreender o novo contexto do mercado, com o aumento da atuação de mulheres, a PwC lançou em 2015 a pesquisa: “Mulheres da geração do milênio: Uma nova era do talento”. A organização acredita que saber como essas mulheres pensam, se comportam e quais são suas expectativas auxilia para que as empresas atraiam e retenham esses talentos. A partir dessa pesquisa a PwC observou que 86% das mulheres respondentes consideram importante o fato de a empresa que escolheram para trabalhar ter políticas e ações sobre diversidade, igualdade e inclusão. No Brasil, dentre os pilares de promoção de diversidade a equidade de gênero é um dos principais focos da PwC. Um dos maiores desafios da firma é elevar a participação de mulheres nos cargos de liderança, tendo a meta de ter 20% de mulheres como sócias ou *associate partners* até 2020. A organização considera que, embora invista em ações e políticas para alcançar essa meta, o resultado por enquanto é tímido, sendo que em 2013 a participação de mulheres na alta administração era de 8,6% e em 2015 passou para 10,3%. Em relação ao quadro geral de funcionários, em 2014, a PwC a participação de 50% de mulheres (PwC, 2016).

Para incentivar a adesão de políticas e ações voltadas ao tema gênero, a empresa aderiu o programa de Pró-Equidade de Gênero e Raça, do Governo federal, e assinou os Princípios de Empoderamento das Mulheres, da ONU Mulheres. Objetivando atingir suas metas em relação à diversidade a PwC criou as Comunidades de Práticas, um ambiente para trocas de informações sobre temas específicos de interesse comum dos profissionais. Em relação a ações voltadas para gênero, foi promovido discussões nas Comunidades de Práticas, como: “Equilíbrio de gênero em posição de liderança”, “Mulher, maternidade e carreira” e “Família e trabalho” (PwC, 2016).

No ano fiscal de 2015 a PwC lançou o programa *Family-friendly* que pretende melhorar a qualidade de vida dos funcionários ao possibilitar a melhora do contato do profissional com a sua família. Uma das medidas do programa foi aumentar a licença-

maternidade de cento e vinte dias para cento e oitenta dias. Ao voltarem de licença as mães poderão ter suas jornadas reduzidas para 20h ou 30h semanais, com revisão de atividades a fim de evitar horas extras e viagens. Porém para que isso ocorra é necessário negociar com o gestor imediato ou o líder do projeto que essas profissionais estiverem atuando (PwC, 2016).

A empresa possibilita para as mulheres que saíram de licença voltar com a mesma avaliação de desempenho que tinham antes de entrar no período de licença-maternidade. A empresa destaca que a adesão a esse programa trouxe resultados importantes, pois no ano fiscal de 2014, apenas 47% das mulheres que saíram de licença e retornaram ao trabalho estavam na empresa doze meses após o retorno. Em 2015, esse índice passou para 95% o que demonstra a importância de ações afirmativas para a retenção dessas profissionais (PwC, 2016).

Em fim, a PwC demonstra compreender a necessidade de políticas e ações afirmativas em relação a promoção de equidade de gênero e empoderamento de mulheres na empresa, e apresenta em seu Relatório de sustentabilidade ações que estão sendo implantadas na organização, assim como metas que a empresa pretende atingir referente a esse tema.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo realizado teve como objetivo de pesquisa verificar como duas das maiores empresas mundiais de auditoria independente estão promovendo a equidade de gênero e o empoderamento feminino através do que é exposto em seus Relatórios de Sustentabilidade publicados no Brasil. Para realizar essa pesquisa foi necessária uma busca pela literatura que estuda as diferenças, a promoção de igualdade e equidade e ações e políticas relacionadas a gênero. O estudo proporcionou novos conhecimentos quando relacionado a outras pesquisas que estudaram temas relacionados a gênero.

As duas empresas analisadas estão entre as quatro maiores organizações do Brasil que atuam no ramo de auditoria. A pesquisa documental foi realizada a partir da leitura dos Relatórios de Sustentabilidade publicados pelas empresas, referente aos anos fiscais de 2014 e 2015. As empresas aderiram ao Relatório de Sustentabilidade de maneira voluntária, a fim de poder demonstrar transparência a seus *stakeholders*, não apenas sobre resultados financeiros, mas também sociais. Esses Relatórios foram elaborados a partir dos princípios do GRI, de acordo com o modelo G4-Essencial.

A composição das empresas por gênero em seu quadro geral já atingiram uma proporção bem próxima entre homens e mulheres. Porém, é possível notar a presença de dois fenômenos abordados pela literatura na composição de gênero por categoria. A igualdade no

quadro geral se deve ao fato do aumento de mulheres no quadro funcional/ operacional, enquanto os homens continuam sendo a maioria a ocupar cargos de liderança nas duas empresas, o que pode ser relacionado com o fenômeno teto de vidro (STEIL, 1997; SILVEIRA, 2009; LAZZARETTI; GODOI; CAMILO, 2012).

Os Planos de Carreiras das duas empresas é bem semelhante, baseado em meritocracia e igualdade de oportunidades. A partir do que foi exposto nos Relatórios de Sustentabilidade da KPMG, percebeu-se que mesmo que a empresa tenha como premissa a igualdade de oportunidade, as mulheres que ocupam cargos de liderança foram menos avaliadas do que seus colegas do sexo masculino. Dessa forma, percebe-se que de maneira intencional ou não, as mulheres estão sendo prejudicadas na alavancagem de suas carreiras, sendo que o mérito pode estar sendo usado como uma desculpa para mascarar a desigualdade de gêneros existentes nos ambientes corporativos.

Em relação aos salários dos profissionais das empresas comparados por gênero é possível identificar que as empresas estão promovendo ações para atingir a equidade de gênero. Embora as empresas utilizem a meritocracia de seus funcionários para a formação de seus cargos e salários, as duas empresas abordam em seus Relatórios a adoção de medidas para diminuir as diferenças salariais entre homens e mulheres, com a pretensão de ter a razão 1 quanto a comparação dos salários. Porém é válido ressaltar que ainda existem diferenças de salários entre homens e mulheres

As organizações analisadas parecem estar dispostas a promover a equidade de gênero e o empoderamento de mulheres nas empresas e sociedade. Tanto a KPMG, quanto a PwC apresentam que a questão de gênero está entre as prioridades sociais das empresas. Em relação ao incentivo de equidade de gênero, as duas empresas participam e promovem de eventos relacionados ao tema, com parceria do CRC Mulheres, IBEF Mulheres e ONU Mulheres. As ações afirmativas promovidas pelas empresas e identificadas nos Relatórios de Sustentabilidade são: a capacitação dos funcionários sem discriminação por gênero, para que todos tenham acesso às mesmas oportunidades; metas e ações para aumentar o número de mulheres em cargos de liderança; adoção de medidas para diminuir as desigualdades salariais e adoção de políticas que auxiliam na conciliação entre a vida profissional e pessoal das mulheres, principalmente, as empresas apresentam medidas e ações voltadas para mulheres grávidas, oferecendo apoio durante e após a gestação. As medidas adotadas pelas empresas são bem próximas do que é proposto pela literatura, como os estudos de Ethos (2010), Ethos (2016), Guerreiro e Pereira (2006), Silveira (2009) e Santos, Tanure e Carvalho Neto, (2014).

Diante do desafio de promover a equidade de gênero e o empoderamento feminino nas organizações é possível perceber, pelo que é exposto nos Relatórios de Sustentabilidade das empresas, que as organizações de auditoria estão atuando para alavancar ações e políticas para o desenvolvimento da atuação feminina nas firmas. O objetivo dessa pesquisa foi alcançado, porém, algumas limitações foram encontradas para realizar a construção desse estudo, como o acesso a dados e informações que não estavam inseridas nos relatórios de sustentabilidade, assim como a dificuldade de obter respostas das organizações sobre a solicitação de entrevistas. Para estudos futuros, indica-se pesquisar se as políticas e ações realizadas pelas organizações, conforme indicado em seus Relatórios de Sustentabilidade estão sendo percebidas pelas profissionais que atuam nessas empresas.

## **EXTERNAL AUDIT: A STUDY ON GENDER EQUITY IN AUDITING COMPANIES**

### **ABSTRACT**

With the increasing rise of women in the labor market, the adequacy of companies to incorporate this new professional profile becomes fundamental to ensure that treatment fairness is actually practiced by organizations. In this sense, the present study aims to verify how two independent auditing companies in Brazil are promoting gender equity and female empowerment through what is exposed in its Sustainability Reports. In order to achieve this objective, the method used was documentary research, analyzing the Sustainability Reports of independent auditors, KPMG and PwC. The results showed that it is possible to identify that companies are promoting actions to achieve gender equity and that the organizations analyzed seem to be willing to promote gender equality and the empowerment of women in companies and society. However, it has been found that even if the company is premised on equal opportunity, women in leadership positions were less valued than their male counterparts. Finally, it is concluded that promoting gender equity and women's empowerment within organizations is a challenge, even if it is a prominent agenda within them. In addition, the social challenges faced by women professionals end up interfering with the opportunities offered, because their acceptance within organizations often only reflects the prejudiced culture in which they are inserted.

**Key words:** Gender equity. Women's Empowerment. Accounting. External audit

### **REFERÊNCIAS**

ALMEIDA, Maria Lúcia Pacheco de. **Como elaborar monografias**. 4. ed. Belém: Cejup, 1996.

BONIATTI, Amanda Oliveira *et al.* A evolução da mulher no mercado contábil. Revista Gestão e Desenvolvimento em Contexto – **GEDECON** v. 2, n. 1, Cruz Alta, 2014. Disponível em: <<http://177.101.254.123/index.php/GEDECON/article/view/304/400>> Acesso em 13 out. 2016.

BRASIL. Ministério da Justiça e Cidadania. Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres. **Programa pró-equidade de gênero e raça**. Disponível em: <<http://www.spm.gov.br/assuntos/mulher-e-trabalho/programa-pro-equidade-de-genero-e-raca/6a-edicao/leia-mais>>. Acesso em: 19 abr. 2016.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE - CFC. **Norma brasileira de contabilidade**: NBC PA 12 (R1), de 11 de dezembro de 2013. Brasília, 2013.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE - CFC. **Profissionais Ativos nos Conselhos Regionais de Contabilidade agrupados por gênero**, 2016. Disponível em: <<http://www3.cfc.org.br/spw/crcs/ConsultaPorRegiao.aspx?Tipo=0>> Acesso em: 30 nov 2016

CORDEIRO, Fernanda Alves *et al.* Complexidade organizacional e liderança feminina em empresas de auditoria contábil. In: CONGRESSO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 17., 2016, Rio de Janeiro. [Anais...]. Rio de Janeiro: AdCONT, 2016. Disponível em: <<http://adcont.net/index.php/adcont/adcont2016/paper/viewFile/2180/613>> . Acesso em: 13 nov. 2016.

COUTO, Marcia Thereza; GOMES, Romeu. Homens, saúde e políticas públicas: a equidade de gênero em questão. **Ciência e Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 10, out. 2012. Disponível em: <[http://www.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-81232012001000002&lng=pt&nrm=iso&tling=pt](http://www.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232012001000002&lng=pt&nrm=iso&tling=pt)>. Acesso em: 12 jun. 2016.

COZER, Luiza Simões; CORINO, Tatiana Bortoluzzi; PÊPE, Tatiana Branco. Ações afirmativas dirigidas à proteção da mulher. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL FAZENDO GÊNERO 8: CORPO, VIOLÊNCIA E PODER, 2008, Florianópolis. [Anais...]. Florianópolis: UFSC, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, 2008. Não paginado. Disponível em: <[http://www.fazendogenero.ufsc.br/8/sts/ST57/Cozer-Corino-Pepe\\_57.pdf](http://www.fazendogenero.ufsc.br/8/sts/ST57/Cozer-Corino-Pepe_57.pdf)> Acesso em: 13 set. 2016.

ECCEL, Cláudia Sirangelo. **Subjetividades contemporâneas, trabalho e masculinidade**. 2009. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/19105/000734141.pdf?sequence=1>> Acesso em: 15 nov 2016.

FIGUEIREDO, Mariana Dórea. O mercado de trabalho e a participação das contadoras que atuam nas empresas de auditoria independente do estado de Sergipe. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 18., 2008, Gramado. [Anais...] Brasília: CFC, 2008. Não paginado. Disponível em: <[http://www.congressocfc.org.br/hotsite/trabalhos\\_1/280.pdf](http://www.congressocfc.org.br/hotsite/trabalhos_1/280.pdf)> Acesso em: 30 maio 2016.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE – GRI. **Pontos de partida**: relatórios de sustentabilidade da GRI; quanto vale essa jornada? Amsterdam, 2012. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Portuguese-Starting-Points-2-G3.1.pdf>>. Acesso em: 01 nov 2016.

GODINHO, Tatau. Construir a igualdade combatendo a discriminação. - **POLÍTICAS PÚBLICAS E IGUALDADE DE GÊNERO** Ed.8, São Paulo, 2004, p.55-64. Disponível em: <<http://library.fes.de/pdf-files/bueros/brasilien/05630.pdf>> Acesso em 30 maio 2016.

GOMES, Joaquim Barbosa. O debate constitucional sobre as ações afirmativas. **Revista e-gov**, Santa Catarina, 2003. Disponível em: <<http://egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/21672-21673-1-PB.pdf>> Acesso em: 01 ago. 2016.

GUERREIRO, Maria das Dores; PEREIRA, Inês. **Responsabilidade social das empresas, igualdade e conciliação trabalho-família** experiências do prêmio igualdade é qualidade. Editorial do Ministério da Educação, Lisboa, 2006.

IGARASHI, Deisy Cristina Côrrea *et al.* Análise do alinhamento entre o balanço social e o relatório de sustentabilidade dos três maiores bancos em atividade no Brasil. **ConTexto**, Porto Alegre, v. 10, n. 18, p. 34-48, 2º semestre 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Indicadores IBGE:** pesquisa nacional por amostra de domicílios contínua: 3º trimestre de 2016. 2016. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa\\_resultados.php?id\\_pesquisa=149](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa_resultados.php?id_pesquisa=149)>. Acesso em: 31 maio 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Governança corporativa**. São Paulo, [2016]. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/>> Acesso em: 15 abr. 2016.

INSTITUTO ETHOS – ETHOS. Guia para elaboração de balanço social e relatório de sustentabilidade 2007. São Paulo, jun. 2007. Disponível em: <<https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/1Vers%C3%A3o-2007.pdf>> Acesso em: 22 nov. 2016.

INSTITUTO ETHOS - ETHOS; IBOPE INTELIGÊNCIA - IBOPE. Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas: pesquisa 2010. São Paulo, nov. 2010. Disponível em: <[http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-eb4Perfil\\_2010.pdf](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-eb4Perfil_2010.pdf)>. Acesso em: 13 jun 2016.

INSTITUTO ETHOS – ETHOS. Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas: pesquisa 2016. São Paulo, maio 2016. Disponível em: <[https://www3.ethos.org.br/wpcontent/uploads/2016/05/Perfil\\_Social\\_Tacial\\_Genero\\_500empresas.pdf](https://www3.ethos.org.br/wpcontent/uploads/2016/05/Perfil_Social_Tacial_Genero_500empresas.pdf)>. Acesso em: 29 out. 2016.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA – INEP. **Censo da educação superior 2013**. Brasília, 2014. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/censo-da-educacao-superior>>. Acesso em: 13 abr. 2016.

JACAMOSSI, Felipe André; BRIGHENTI, Josiane; SILVA, Márcia Zanievicz. Desigualdades de gênero na atuação de contadores e auditores no mercado de trabalho catarinense. CONGRESSO USP CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 15. São Paulo 29-31 jul. 2015. Disponível em: <<http://www.congressousp.fipecafi.org/web/artigos152015/171.pdf>> Acesso em: 13 set. 2016.

KPMG AUDITORES INDEPENDENTES-KPMG. **Relatório de sustentabilidade 2014**. São Paulo, c2015. Disponível em: <[https://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos\\_Analises/artigosepublicacoes/Documents/Relatorio-de-Sustentabilidade-KPMG\\_2014\\_PT\\_Completa.pdf](https://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigosepublicacoes/Documents/Relatorio-de-Sustentabilidade-KPMG_2014_PT_Completa.pdf)> Acesso em: 12 jun. 2016

KPMG AUDITORES INDEPENDENTES-KPMG. **Relatório de sustentabilidade 2015**. São Paulo, c2016. Disponível em: <<https://home.kpmg.com/br/pt/home/insights/2016/05/relatorio-de-sustentabilidade-2015.html>> Acesso em: 16 ago. 2016.

LAZZARETTI, Kellen. **A participação feminina nos conselhos de administração das empresas Brasileira:** uma análise das características de formação e experiência profissional à luz da teoria do capital humano. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração, Universidade do Vale do Itajaí. Biguaçu, 2012. Disponível em: <<http://siaibib01.univali.br/pdf/Kellen%20Lazzaretti.pdf>> Acesso em: 4 jun. 2016.

- LAZZARETTI, Kellen; GODOI, Christiane Kleinübing, CAMILO, Sílvio Parodi Oliveira. Desigualdade de gênero nos conselhos de administração das empresas brasileiras: uma análise à luz do fenômeno do Teto de Vidro. In: ENCONTRO DA ANPAD, 34., 2012, Rio de Janeiro. [**Trabalhos apresentados...**] Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012\\_GPR951.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_GPR951.pdf)> Acesso em: 17 maio 2016.
- LEITE, Christina Laurroudé de Paula. **Mulheres: muito além do teto de vidro.** São Paulo: Atlas, 1994.
- LEMOS JUNIOR, Luiz Carlos; SANTINI, Rafael Barufardi; SILVEIRA, Nereida Salette Paulo. A feminização da área contábil: um estudo qualitativo básico. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade - REPEC**, Brasília, v. 9, n. 1, art. 4, p. 64-83, jan./mar. 2015. Disponível em <<http://www.repec.org.br/index.php/repec/article/view/1244/1023>>. Acesso em: 31 maio 2016.
- LISBOA, Tereza Kleba. Políticas públicas com perspectiva de gênero – afirmando a igualdade e reconhecendo as diferenças. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL FAZENDO GÊNERO, 9., Florianópolis, 2010. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: Instituto de Estudos de Gênero, 2010. Disponível em: <[http://www.fazendogenero.ufsc.br/9/resources/anais/1278289946\\_ARQUIVO\\_Texto.ST\\_Completo\\_FG9.pdf](http://www.fazendogenero.ufsc.br/9/resources/anais/1278289946_ARQUIVO_Texto.ST_Completo_FG9.pdf)>. Acesso em: 13 maio 2016.
- LIPOVETSKY, Gilles. **A terceira mulher: permanência e revolução do feminino.** Lisboa: Instituto Piaget, [1997].
- MATOS, Maria Izilda Santos. História das mulheres e das relações de gênero: campo historiográfico, trajetórias e perspectivas. **Mandrágora**, São Paulo, v.19. n. 19, p. 5-15. 2013. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/MA/article/viewFile/4503/3796>> Acesso em 01 nov 2016.
- MENDES, Paulo Cesar de Melo; SILVA, Djanata; RODRIGUES, Fernanda Fernandes. A mulher contabilista: participação e perfil das profissionais que atuam nas empresas de auditoria do Distrito Federal. CONGRESSO USP CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 7., São Paulo, 2007. [**Artigos...**] Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/web/artigos72007/407.pdf>> Acesso em: 13 out. 2016.
- MOTA, Erica Regina; SOUZA, Marta Alves. A evolução da mulher na contabilidade: os desafios da profissão. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO – ADMINISTRAÇÃO, 7., 2010. [**Anais...**] São Paulo: Instituto Pantex de Pesquisa, 2010. Disponível em: <<http://www.convibra.com.br/artigo.asp?ev=22&id=8297>> Acesso em: 06 set. 2016.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho. **Governança Corporativa na prática.** São Paulo: Atlas, 2006.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS MULHERES – ONU MULHERES. **Movimento global.** [2016?]. Disponível em: <<http://www.onumulheres.org.br/elesporelas/movimentogloba/>>. Acesso em: 15 abr. 2016.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS MULHERES – ONU MULHERES. **Princípios de empoderamento das mulheres.** [2016?]. Disponível em: <[http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/cartilha\\_WEPs\\_2016.pdf](http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/cartilha_WEPs_2016.pdf)>. Acesso em: 30 jul. 2016.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS BRASIL LTDA - PwC. **Relatório de sustentabilidade 2014-2015.** 2016. Disponível em: <<http://www.pwc.com.br/pt/estudos/preocupacoes-ceos/mais-temas/pwc-relatorio-sustentabilidade-2016.html>>. Acesso em: 05 maio 2016.



QUEIROGA, Vitória dos Santos Lima. Ações afirmativas e trabalho da mulher: garantia de um direito ou estabelecimento de um privilégio?. **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, v. 14, n. 84, jan. 2011. Disponível em: <[http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=8854](http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=8854)>. Acesso em: 18 out. 2016.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, Caroline Dantas *et al.* O fenômeno teto de vidro na ascensão à posição hierárquica das mulheres no mercado formal: barreiras. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO E TECNOLOGIA, 11., Resende, 2014. [Artigos...]. Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2014. Não paginado. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/38320405.pdf>> Acesso em: 19 maio 2016.

SANTOS, Maria Helena; AMÂNCIO, Lígia. A (in)justiça relativa da ação positiva: a influência do gênero na controvérsia sobre as quotas baseadas no sexo. **Análise Psicológica, Lisboa**, v. 28, n. 1, p. 43-57, 2010. Disponível em: <<http://publicacoes.ispa.pt/index.php/ap/article/view/251>> Acesso em: 15 jul. 2016.

SANTOS, Carolina Maria Mota; TANURE, Betania; CARVALHO NETO, Antonio Moreira. Mulheres executivas brasileiras: o teto de vidro em questão. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v.16, n.3, p.56-75, set./out./nov./dez. 2014.

SILVA, Sandra Maria Cerqueira. **Tetos de vitrais: gênero e raça na contabilidade do Brasil**. 2016. Tese (Doutorado em Ciências) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-03082016-111152/pt-br.php>> Acesso em 15 nov. 2016.

SILVEIRA, Nereida Salette Paulo. Entendendo a experiência de inclusão-exclusão de mulheres em cargos de alta gerência. ENCONTRO DA ANPAD – EnANPAD, 33, São Paulo, 2009. [Anais...] Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR769.pdf>> Acesso em: 23 jun. 2016.

STEIL, Andre Valéria. Organizações, gênero e posição hierárquica – compreendendo o fenômeno teto de vidro. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 32, n.3, p. 62-69, jul/set 1997.

STROMQUIST, Nelly. Políticas públicas e equidade de gênero: perspectivas comparativas. **Revista Brasileira de Educação**. N. 1Jan/Fev/Mar/Abr 1996. Disponível em: <[http://anped.tempsite.ws/novo\\_portal/rbe/rbedigital/RBDE01/RBDE01\\_05\\_NELLY\\_P\\_STROMQUIS T.pdf](http://anped.tempsite.ws/novo_portal/rbe/rbedigital/RBDE01/RBDE01_05_NELLY_P_STROMQUIS T.pdf)> Acesso em: 13 out. 2016.

TINOCO, João Eduardo; KRAEMER, Maria Elisabeth. **Contabilidade e gestão ambiental**. São Paulo: Atlas, 2004.

VAZ, Daniela Verzola. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 22, n. 3 (49), p. 765-790, dez. 2013.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The Global Gender Gap Index 2015**. Disponível em: <<http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2015/the-global-gender-gap-index-2015/>> Acesso em: 13 jul. 2016.