

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

CLEIDIANE GOMES DE SOUZA

CAMINHANDO SOBRE O TETO DE VIDRO: A TRAJETÓRIA DE
AUDITORAS NO SETOR PÚBLICO E PRIVADO BRASILEIRO

UBERLÂNDIA
FEVEREIRO DE 2026

CLEIDIANE GOMES DE SOUZA

**CAMINHANDO SOBRE O TETO DE VIDRO: A TRAJETÓRIA DE
AUDITORAS NO SETOR PÚBLICO E PRIVADO BRASILEIRO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Área de concentração: Contabilidade e Controladoria

Linha de Pesquisa: Controladoria

**Orientadora: Prof.^a Dr.^a Mônica Aparecida
Ferreira**

**UBERLÂNDIA
FEVEREIRO DE 2026**

Ficha Catalográfica Online do Sistema de Bibliotecas da UFU
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

S729
2026

Souza, Cleidiane Gomes de, 1992-
Caminhando sobre o Teto de Vidro: [recurso eletrônico] : A
Trajetória de Auditoras no Setor Público e Privado Brasileiro /
Cleidiane Gomes de Souza. - 2026.

Orientadora: Mônica Aparecida Ferreira .
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia,
Pós-graduação em Ciências Contábeis.

Modo de acesso: Internet.

DOI <http://doi.org/10.14393/ufu.di.2026.232>

Inclui bibliografia.

Inclui ilustrações.

1. Contabilidade. I. , Mônica Aparecida Ferreira, 1988-, (Orient.).
II. Universidade Federal de Uberlândia. Pós-graduação em Ciências
Contábeis. III. Título.

CDU: 657

Bibliotecários responsáveis pela estrutura de acordo com o AACR2:

Gizele Cristine Nunes do Couto - CRB6/2091

Nelson Marcos Ferreira - CRB6/3074

CLEIDIANE GOMES DE SOUZA

**CAMINHANDO SOBRE O TETO DE VIDRO: A TRAJETÓRIA DE
AUDITORAS NO SETOR PÚBLICO E PRIVADO BRASILEIRO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Área de concentração: Contabilidade e Controladoria

Linha de Pesquisa: Controladoria

Banca de Avaliação:

Prof.^a Dr.^a Mônica Aparecida Ferreira – UFU
Orientadora

Prof.^a Dr.^a Marli Auxiliadora da Silva – UFU
Membro Interno

Prof.^a Dr.^a Niara Gonçalves da Cruz – UFMA
Membro Externo

Uberlândia (MG), 19 de fevereiro de 2026.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Ciências
Contábeis

Av. João Naves de Ávila, 2121, Bloco 1F, Sala 248 - Bairro Santa Monica, Uberlândia-MG,
CEP 38400-902

Telefone: (34) 3291-5904 - www.ppgcc.facic.ufu.br - ppgcc@facic.ufu.br



ATA DE DEFESA - PÓS-GRADUAÇÃO

Programa de Pós-Graduação em:	Ciências Contábeis				
Defesa de:	Dissertação de Mestrado Acadêmico, número 158 - PPGCC				
Data:	19 de fevereiro de 2026	Hora de início:	14:00 hs	Hora de encerramento:	16:06 hs
Matrícula do Discente:	12412CCT003				
Nome do Discente:	Cleidiane Gomes de Souza				
Título do Trabalho:	Caminhando sobre o Teto de Vidro: A Trajetória de Auditoras no Setor Público e Privado Brasileiro				
Área de concentração:	Contabilidade e Controladoria				
Linha de pesquisa:	Controladoria				
Projeto de Pesquisa de vinculação:	PPGCC02 - Controladoria e Gestão de Custos				

Reuniu-se virtualmente, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, assim composta: Professores(as) Doutores(as) Marli Auxiliadora da Silva (UFU), Niara Gonçalves da Cruz (UFMA) e Mônica Aparecida Ferreira, orientadora da candidata.

Iniciando os trabalhos a presidente da mesa, Mônica Aparecida Ferreira, apresentou a Comissão Examinadora e a candidata, agradeceu a presença do público, e concedeu a discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação da discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir a presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, aos(às) examinadores(as), que passaram a arguir a candidata. Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu o resultado final, considerando a candidata:

APROVADA

Esta defesa faz parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre.

O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos, conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos. Foi lavrada a presente ata que após lida e achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora.



Documento assinado eletronicamente por **Monica Aparecida Ferreira, Professor(a) do Magistério Superior**, em 21/02/2026, às 16:07, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Marli Auxiliadora da Silva, Professor(a) do Magistério Superior**, em 23/02/2026, às 08:20, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Niara Gonçalves da Cruz, Usuário Externo**, em 27/02/2026, às 19:45, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **7013010** e o código CRC **43CAC5D0**.

Dedico esta dissertação a Deus pelo seu amparo, e a toda a minha família, por toda a compreensão, incentivo e afeto.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela oportunidade concedida, pela proteção constante e pelas inúmeras horas de amparo, auxílio e fortalecimento ao longo desta caminhada. Sua presença foi essencial nos momentos de dificuldade, sustentando-me com serenidade e esperança até a conclusão deste trabalho.

Aos meus pais, Onivaldo Gomes e Cleide Maria, expresso minha profunda gratidão pelo incentivo aos estudos desde a educação infantil, pelo suporte contínuo, pelo cuidado diário e por nunca medirem esforços para me ajudar em todos os momentos. Sou imensamente grata pelas orações, pelo amor, pelo carinho e pelos valores transmitidos, que foram fundamentais para a minha formação pessoal e acadêmica. Meu respeito e admiração por vocês são imensuráveis.

Ao meu irmão, Denivaldo Gomes, agradeço pela parceria, pela cumplicidade e pela amizade construídas ao longo da vida. Seu apoio constante, sua presença e seu incentivo sempre foram importantes para mim. Sou grata por compartilhar essa caminhada ao seu lado e por tudo o que representa em minha vida.

Ao meu esposo, Igor Mota, deixo registrado meu sincero agradecimento por toda a dedicação, compreensão, auxílio e força oferecidos nos momentos em que mais precisei de apoio. Sua presença, paciência e cuidado tornaram esse percurso mais leve. Receba minha gratidão, meu carinho e meu reconhecimento por estar sempre comigo.

À minha querida vizinha, Dona Neuza Maria, *in memoriam*, expresso todo o meu carinho, respeito e gratidão. Suas orações, seu incentivo aos meus estudos e o desejo constante de que meus caminhos fossem abençoados estiveram sempre presentes, especialmente durante o mestrado. Guardo com admiração tudo o que fez por mim e levarei sua memória comigo para sempre.

Às minhas amigas de longa data, Ana Paula Dias, Elisiane Batista, Raquel Diniz, Ana Cláudia Gonçalves, Eliandra Gonçalves e Simone Teles, agradeço pelo apoio, pela escuta, pela presença ao longo dos anos e pelo incentivo para continuar e chegar até o fim desta caminhada.

Aos colegas de mestrado Laura Cristina e Diego Camilo, agradeço pela companhia nessa trajetória, pelas contribuições, pelo incentivo mútuo e pelas lutas compartilhadas ao longo do curso. A caminhada foi leve com a parceria de vocês. Também registro minha gratidão àqueles que passaram a fazer parte da minha vida durante essa jornada: Cristiane Lopes, Luís Otávio, Moisés Lourenço, Maria Carolline, Talita Rafaela, Sabrina Mantovany, Ronaldo Fernandes, Francisco de Assis, Rafael de Paula, Pedro Henrique e Wesley Sidney. Agradeço,

ainda, a todos que não foram mencionados nominalmente, mas que, de diferentes formas, contribuíram para que este processo fosse possível.

À minha orientadora, Prof.^a Dr.^a Mônica Aparecida Ferreira, manifesto meu agradecimento pelos ensinamentos compartilhados e pela orientação cuidadosa ao longo do mestrado. Sua dedicação, acompanhamento e compromisso foram essenciais para o desenvolvimento desta pesquisa. Sou grata pelo apoio constante e pela contribuição para a conclusão deste trabalho.

À banca examinadora, agradeço pelas importantes contribuições realizadas ao longo de todo o processo, desde a qualificação até a defesa. Registro meu reconhecimento à Prof.^a Dr.^a Niara Gonçalves da Cruz e à Prof.^a Dr.^a Marli Auxiliadora da Silva, que acompanharam o estudo com atenção, com leituras minuciosas, e contribuições detalhadas, o que colaborou para o aprimoramento do estudo, levando-o para um nível de grande potencial.

Aos professores que fizeram parte da minha trajetória no mestrado, Prof.^a Dr.^a Neirilaine Silva de Almeida, Prof. Dr. Marcelo Tavares, Prof.^a Dr.^a Edvalda Araújo Leal, Prof. Dr. Gilberto José Miranda, Prof.^a Dr.^a Daniele Cristina Bernd, Prof. Dr. Bruno Figlioli e Prof. Dr. Reiner Alves Botinha, agradeço pelos ensinamentos, pela dedicação e pelas contribuições acadêmicas ao longo dessa caminhada.

Aos profissionais da instituição com quem tive a oportunidade de conviver e que, em diversos momentos, me auxiliaram em minhas demandas, agradeço a Gisele Tavares Gonçalves, Viviane Silva Bittencourt e Jeovani Antônio de Sousa, pela disponibilidade e apoio prestados.

Por fim, à Universidade Federal de Uberlândia, expresso meu reconhecimento por proporcionar um ambiente de aprendizado, crescimento acadêmico e desenvolvimento contínuo. Levo comigo o respeito, a admiração e o carinho por esta instituição, que foi fundamental para a minha formação e para a concretização deste trabalho.

“Tudo posso naquele que me fortalece.”
“Grandes coisas fez o Senhor por nós, e por isso estamos alegres.”
(*Filipenses 4:13; Salmos 126:3*)

RESUMO

A auditoria nos setores público e privado está relacionada à verificação e à confiabilidade das informações contábeis e operacionais, sendo uma atividade presente em diferentes tipos de organizações. Nos últimos anos, observa-se o aumento da participação feminina nessa área; porém, a presença de mulheres em funções de liderança ainda ocorre de forma limitada. Esse contexto está associado a barreiras organizacionais, institucionais e sociais, discutidas na literatura sob a lente teórica do Teto de Vidro. Diante desse cenário, o objetivo geral do estudo é investigar trajetórias de mulheres que estão em funções de liderança na auditoria pública e privada, identificando barreiras enfrentadas e oportunidades vivenciadas que as levaram a transpor o Teto de Vidro. Para atender a esse objetivo, a pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, de natureza interpretativista e com objetivo descritivo. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com mulheres auditoras em posições de liderança no Brasil, especialmente no Tribunal de Contas da União (TCU) e em empresas do grupo Big Four. Os resultados indicam que as trajetórias das mulheres em cargos de liderança na auditoria pública e privada foram construídas de forma gradual, marcadas por barreiras estruturais e simbólicas relacionadas à maternidade, à conciliação entre trabalho e vida pessoal, à cultura organizacional masculina e à necessidade recorrente de comprovação de competência. As oportunidades identificadas relacionam-se ao desempenho técnico, ao reconhecimento institucional, à participação em projetos estratégicos e ao apoio de redes profissionais e de suporte pessoal. A transposição do Teto de Vidro ocorreu de maneira progressiva, sustentada pela persistência, dedicação, aprendizagem prática e suporte profissional e pessoal, mesmo diante da permanência das barreiras organizacionais. O estudo contribui teoricamente ao aprofundar a compreensão do fenômeno do Teto de Vidro no campo da auditoria pública e privada no Brasil. Como contribuição prática, os achados oferecem subsídios à gestão de pessoas na identificação de barreiras e oportunidades relacionadas à promoção da equidade de gênero em cargos de liderança. A contribuição social reside na visibilização das experiências e dos desafios enfrentados por mulheres auditoras.

Palavras-chave: Teto de Vidro. Auditoria. Mulheres. Funções de liderança. Setor público e privado.

ABSTRACT

Auditing in the public and private sectors is related to the verification and reliability of accounting and operational information, being an activity present in different types of organizations. In recent years, there has been an increase in female participation in this field; however, the presence of women in leadership positions remains limited. This context is associated with organizational, institutional, and social barriers, discussed in the literature through the theoretical lens of the Glass Ceiling. In view of this scenario, the general objective of the study is to investigate the trajectories of women who hold leadership positions in public and private auditing, identifying the barriers faced and the opportunities experienced that led them to overcome the Glass Ceiling. To achieve this objective, the research adopted a qualitative approach, interpretivist in nature, with a descriptive purpose. Semi-structured interviews were conducted with women auditors in leadership positions in Brazil, especially at the Federal Court of Accounts (TCU) and in companies from the Big Four group. The results indicate that the trajectories of women in leadership roles in public and private auditing were built gradually, marked by structural and symbolic barriers related to motherhood, the reconciliation of work and personal life, a male-dominated organizational culture, and the recurrent need to prove competence. The opportunities identified are related to technical performance, institutional recognition, participation in strategic projects, and support from professional networks. The overcoming of the Glass Ceiling occurred progressively, sustained by persistence, dedication, experiential learning, and professional and personal support, even in the face of the persistence of organizational barriers. The study contributes theoretically by deepening the understanding of the Glass Ceiling in the field of Brazilian auditing. As a practical contribution, the findings provide input for people management in identifying barriers and opportunities related to the promotion of gender equity in leadership positions. The social contribution lies in making visible the experiences and challenges faced by women auditors.

Keywords: Glass Ceiling. Auditing. Women. Leadership positions. Public and private sectors.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Barreiras existentes apontadas pela Literatura.....	39
Quadro 2 - Estudos empíricos sobre gênero na auditoria de 2015 a 2025.....	42
Quadro 3 - Matriz de Amarração do Roteiro Semiestruturado.....	65
Quadro 4 - Análise de Conteúdo: fases, características e procedimentos adotados.....	69
Quadro 5 - Categorização e Codificação.....	70
Quadro 6 - Perfil das entrevistadas.....	73
Quadro 7 - Principais diferenças entre auditoria pública e auditoria privada.....	78
Quadro 8 - Barreiras e Dificultadores Identificados.....	88
Quadro 9 - Oportunidades e Facilitadores Identificados.....	94
Quadro 10 - Estratégias de Superação das Barreiras e Dificultadores.....	105

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Duração de cada entrevista	67
Tabela 2 - Tempo de trajetória até a liderança.....	82

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxograma Metodológico	54
---	-----------

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Contextualização, lacuna e problema de pesquisa.....	13
1.2 Objetivo geral.....	17
1.3 Objetivos específicos	19
1.4 Relevância, justificativa, contribuições e delimitações	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 Auditoria no Setor Público e Privado	22
2.1.1 Auditoria Pública.....	22
2.1.2 Auditoria Privada.....	28
2.2 Fenômeno Teto de Vidro	32
2.3 Estudos Anteriores.....	40
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	52
3.1 Enquadramento Qualitativo e Descritivo	52
3.2 Construção das Evidências	55
3.2.1 Seleção das Auditoras para etapa da entrevista	55
3.2.2 Entrevistas	61
3.3 Análise das Evidências.....	68
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	733
4.1 Perfil das entrevistadas	73
4.2 Principais Diferenças entre Auditoria do Setor Público e Privado Brasileiro	73
4.3 Trajetória Profissional	80
4.4 Barreiras e Dificultadores	844
4.5 Oportunidades e Facilitadores.....	90
4.6 Rede de Apoio.....	95
4.7 Políticas de Promoção da Equidade de Gênero	1029
4.8 Superação das Barreiras e Dificultadores	102
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	1088
REFERÊNCIAS	112
APÊNDICE – PARECER COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISAS COM SERES HUMANOS	12626

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização, lacuna e problema de pesquisa

A auditoria constitui uma ferramenta que auxilia a transparência organizacional, o cumprimento normativo e a eficiência operacional, fortalecendo o controle administrativo e fundamentando a tomada de decisões (Oliveira *et al.*, 2020). Nesse contexto, a NBC TA 200 (R1) estabelece que o trabalho do auditor independente deve prover asseguração razoável mediante a redução dos riscos a um nível aceitavelmente baixo. Tal processo visa embasar a opinião do auditor sobre se as demonstrações contábeis estão isentas de distorções relevantes e em estrita conformidade com as normas e critérios regulamentares vigentes.

Além disso, a auditoria contribui para maior confiança das demonstrações contábeis, reduzindo a assimetria informacional, podendo aumentar o grau de confiança das demonstrações contábeis, ao fornecer informações seguras sobre a situação patrimonial e financeira das organizações, reduzindo os riscos operacionais e fiscais (Silva *et al.*, 2021).

Outro ponto a ser destacado é o objetivo da auditoria, que colabora para a segurança das informações contidas nas demonstrações contábeis, após serem avaliadas se estão de acordo com as normas de auditoria pertinentes, possibilitando maior confiança dos usuários (Arcúrio Júnior; Gonçalves, 2020; Brasil, 2009). Para Pandit e Baker (2021), a auditoria representa uma ferramenta que ajuda na análise de distorções importantes na situação econômica e no patrimônio das organizações.

Nesse contexto, os profissionais de contabilidade possuem amplas possibilidades de atuação nos setores público e privado (Figueiredo, 2008). Em ambos, os auditores atuam seguindo princípios que orientam a prática contábil, que asseguram a credibilidade e a transparência das informações contábeis, reforçando o caráter técnico e detalhista do trabalho, além da educação continuada, que busca promover a atualização constante e a competência profissional, fortalecendo o compromisso com a qualidade e a confiabilidade dos serviços prestados (Pardim, 2017; Sanchez; Minatti, 2022).

Embora compartilhem princípios técnicos, auditorias públicas e privadas diferem quanto ao propósito, à responsabilização e ao ambiente institucional (Ferry; Radcliffe; Ssteccolini, 2022; Santos; Schnorrenberger, 2024; Schuhrer *et al.*, 2024).

A auditoria pública atua sob mandatos legais do Estado, buscando transparência, responsabilização e eficiência, com ênfase em auditorias financeiras, de conformidade e de desempenho. Já a auditoria privada foca na credibilidade das demonstrações financeiras de

entidades de mercado, orientada por contratos e pela relação cliente-prestador, estando sujeita a pressões de mercado que influenciam honorários, prazos e pareceres. No setor público, o desempenho segue normas legais e administrativas, enquanto no privado está vinculado a resultados financeiros e à satisfação do cliente (Ferry; Radcliffe; Ssteccolini, 2022; Santos; Schnorrenberger, 2024; Schuhrer *et al.*, 2024).

Nessa perspectiva, de acordo com Rumasukun (2024), o aprimoramento das competências dos auditores, seja na auditoria pública ou na privada, requer a combinação de habilidades técnicas e interpessoais, conhecidas como *hard skills* e *soft skills*.

Sob essa ótica, as principais habilidades interpessoais (*soft skills*) necessárias para auditores, em início de carreira, incluem: adaptabilidade, comunicação, pensamento crítico, gestão do tempo, autogestão e trabalho em equipe (Plant; Barac; Sarens, 2019). No que se refere aos conhecimentos técnicos (*hard skills*), destacam-se habilidades técnicas como planejamento, condução de entrevistas, estabelecimento de metas, compreensão de padrões, gestão e avaliação de riscos, além de habilidades de resolver conflitos e manter relações profissionais saudáveis (Smith; Johnson, 2022).

No âmbito da auditoria no setor público, observa-se que essa prática auxilia na transparência e no equilíbrio das finanças do governo e entes públicos, visto que possibilita identificar erros e irregularidades, assim como colabora para melhoria da gestão pública, evidenciando que as leis sejam cumpridas e que a governança seja forte. Logo, torna as informações financeiras mais claras para a população e ajuda na prestação de contas, de forma técnica e justa para evitar fraudes e para cumprir as regras (Gomes, 2025).

No setor privado, os profissionais de auditoria veem a carreira como exigente, porém oferecem chances de aprendizado e crescimento (Krüger; Santos; Lopes, 2021). Em se tratando de exigências, as responsabilidades e o volume de trabalho influenciam o desejo dos auditores, sendo que a alta carga de trabalho e as demandas intensas geram estresse, exaustão emocional e elevam a intenção de rotatividade. Contudo, o engajamento no trabalho se mostra como um fator que atenua os efeitos negativos da sobrecarga, por isso promovem o bem-estar (Weissmantel; Silva; Cunha, 2024).

Entre os atrativos de aprendizagem e crescimento na auditoria privada, estão o prestígio, a possibilidade de seguir um plano de carreira e participar de programas de treinamento, especialmente em grandes empresas como as *Big Four* (Krüger; Santos; Lopes, 2021). Para os autores, o trabalho na área também é visto como complexo, por causa das constantes mudanças nas leis, avanços da tecnologia e da necessidade de agir com ética e responsabilidade, o que torna a auditoria um campo com boas oportunidades para quem quer evoluir profissionalmente

(Krüger; Santos; Lopes, 2021).

Ainda no campo privado, as quatro maiores empresas de auditoria independente, conhecidas como *Big Four* (*Deloitte*, *Ernst & Young* (EY), KPMG e *Pricewater house Coopers* (PwC)), abordam a profissão como valorizada, reconhecendo que os conhecimentos técnicos, especialmente em áreas fiscais e tributárias, competências como falar outros idiomas, dominar ferramentas de informática, ter disponibilidade para viagens e saber lidar com várias tarefas ao mesmo tempo são importantes na área de atuação. Essas exigências, embora desafiadoras, contribuem para que o auditor se torne um profissional bem preparado e disputado no mercado (Medeiros; Santiago; Junior, 2023).

No que se refere à participação feminina na auditoria, Amondarain, Aldazabal e Espinosa-Pike (2023) apontam que homens e mulheres percebem a profissão de auditoria de forma diferente. As mulheres tendem a enxergá-la como uma carreira interessante e valorizada, mas também reconhecem que é exigente e marcada por alta pressão e carga de trabalho. Essas percepções influenciam as escolhas profissionais e ajudam a explicar a permanência das desigualdades de gênero ao longo da carreira em auditoria.

No campo social, Lupu (2012) e Bolton e Muzio (2008) observaram que historicamente as mulheres, foram excluídas dos cargos de auditoria, já que é uma profissão tradicionalmente marcada por uma cultura organizacional predominantemente masculina. Nesse sentido, a contabilidade atua como uma instituição que é tanto generificada, por refletir as normas sociais de gênero existentes, quanto generificadora, por construir e reforçar essas normas nas suas práticas e estruturas (Haynes, 2017). No entanto, essa realidade tem passado por lentas transformações ao longo do tempo.

No Brasil, desde as décadas iniciais do século XXI, a participação das mulheres tem crescido, sendo relatado no estudo de Cavazotte, Oliveira e Miranda (2010). Nesse sentido, observou-se que o percentual de participação das mulheres no Conselho Federal de Contabilidade (CFC, 2024) e o registro de atuação no meio contábil, refletiram também na auditoria, como apontam Crestani, Rodrigues e Rodrigues (2017), que identificaram um crescimento gradual da participação feminina no campo da auditoria, embora a equidade de gênero ainda esteja longe de ser alcançada.

Nesse contexto, destaca-se o fenômeno Teto de Vidro, também conhecido como *Glass Ceiling*, caracterizado pelas barreiras invisíveis que existem no âmbito corporativo, dificultando o avanço e permanência das mulheres em funções de liderança, evidenciando que, apesar do crescimento ao acesso a essas funções, ainda persistem discriminações e pressões para que as mulheres atendam a papéis tradicionais de gênero (Góis; Carneiro de Carvalho,

2024).

Dando aceção aos campos historicamente ocupados pela classe feminina, Jaime (2011) destaca que no Brasil, tais papéis estão em setores como educação, em setores sociais, de saúde, de cultura e em setores peculiares da economia, ou seja, suas características de vida não devem reduzir o desempenho de suas atividades profissionais.

Segundo Wright e Baxter (2000), o Teto de Vidro sugere que as barreiras à ascensão profissional tornam-se progressivamente mais severas à medida que se avança na hierarquia organizacional. Os autores alertam que a baixa representatividade feminina no topo não deve ser analisada isoladamente, pois o foco exclusivo nos cargos de diretoria pode mascarar obstáculos críticos que as mulheres já enfrentam nos níveis inferiores.

Já o estudo de Cotter *et al.* (2001) analisou o efeito Teto de Vidro com base em dados empíricos sobre mobilidade e promoção, comparando homens e mulheres em diferentes níveis hierárquicos. O estudo revelou um efeito complexo e multifacetado, com variações conforme a ocupação e o nível, mostrando que a desvantagem feminina não é uniforme e que o uso de dados de carreira auxilia no entendimento no qual o teto realmente se forma.

Embora a literatura apresentada descreva que a presença feminina esteja crescendo no campo da auditoria, as mulheres ainda enfrentam desafios em suas trajetórias até chegarem a funções de liderança nesse setor tradicionalmente masculino (Bolton; Muzio, 2008).

Nesse cenário, há estudos que abordam o fenômeno *Glass Ceiling* (Teto de Vidro), porém, em contextos diferentes, como a pesquisa de Cheng e Wang (2023), que analisou o mercado de auditoria privada na China, identificou que, mesmo após alcançarem cargos de liderança, as mulheres continuam enfrentando desafios relacionados à alocação de clientes e à percepção de risco. Dong (2024) investigou a auditoria privada internacional, examinando a persistência da desigualdade salarial entre homens e mulheres na profissão, relacionando-a a fatores estruturais e culturais que reforçam o Teto de Vidro.

Nesse mesmo sentido, Szewieczek, Strojek-Filus e Sulik-Górecka (2017) reforçam que, apesar da elevada presença feminina na contabilidade e na auditoria na Polônia, poucas mulheres alcançam cargos de alta gestão, sendo esse bloqueio mais intenso em firmas de maior porte, o que evidencia a atuação de barreiras que limitam o acesso das mulheres a posições estratégicas para além das questões relacionadas à maternidade.

No mesmo contexto, Almer *et al.* (2022) estudaram a auditoria pública norte-americana, evidenciando a segregação vertical e a desigualdade na distribuição de tarefas e remunerações entre os gêneros. Já Santos e Carneiro (2024) concentraram-se nas *Big Four*, analisando a baixa representatividade feminina em cargos de gestão e a influência de estereótipos de gênero na

progressão de carreira. Por fim, Álvares, Araújo e Lima (2023) abordaram a auditoria pública no Brasil, discutindo como as barreiras institucionais e os preconceitos implícitos dificultam o avanço das auditoras a posições de liderança.

Diante desse panorama, embora a literatura existente tenha avançado significativamente na identificação das barreiras invisíveis do Teto de Vidro e na descrição dos obstáculos que dificultam a ascensão feminina na auditoria, a maioria dos estudos concentra-se na caracterização do problema e na persistência das desigualdades de gênero. Observa-se, portanto, uma lacuna quanto à investigação dos fatores determinantes e das oportunidades estratégicas que permitiram a mulheres auditoras transpor essas barreiras e consolidar-se em funções de liderança. Assim, o caráter inovador da pesquisa consiste em buscar preencher essa lacuna ao analisar as trajetórias de sucesso e os mecanismos de superação utilizados por auditoras dos setores público e privado para romper a estagnação hierárquica em um campo de alta especialização técnica.

Sendo assim, a questão norteadora da pesquisa é: de que maneira as trajetórias de auditoras líderes nos setores público e privado revelam as barreiras enfrentadas e as oportunidades que viabilizaram a transposição do Teto de Vidro?

1.2 Objetivo geral

Em se tratando do objetivo geral, o estudo se propõe a: investigar trajetórias de mulheres que estão em funções de liderança na auditoria pública e privada, identificando barreiras enfrentadas e oportunidades vivenciadas que as levaram a transpor o Teto de Vidro.

Nesse sentido, o estudo utiliza como abordagem teórica o fenômeno *Glass Ceiling* (Teto de Vidro), buscando aprofundar o entendimento das barreiras enfrentadas e oportunidades vividas pelas mulheres no ramo da auditoria brasileira durante suas trajetórias a funções de liderança.

Como abordado por Góis e Carneiro de Carvalho (2024), o fenômeno do Teto de Vidro se manifesta como um conjunto de barreiras invisíveis que dificultam a trajetória profissional de mulheres, mesmo com a crescente participação delas na contabilidade e em específico no campo da auditoria (Cavazotte; Oliveira; Miranda, 2010; Crestani; Rodrigues; Rodrigues, 2017). Essa abordagem considera a persistente falta de equidade de gênero, a influência de papéis tradicionais e a sub-representação feminina em funções de liderança, elementos que, em conjunto, configuram o Teto de Vidro no contexto específico da auditoria no Brasil.

Em se tratando das funções de liderança na auditoria e no setor público, são

compreendidas como o exercício de funções de direção e de coordenação voltadas à orientação, à supervisão e ao acompanhamento das atividades das unidades organizacionais, com o objetivo de assegurar o alinhamento das ações institucionais às diretrizes estratégicas do órgão, especialmente no âmbito da auditoria e do controle (Brasil, 2023; Brasil, 2024). Essas funções concentram maior poder decisório, responsabilidade estratégica e influência sobre a governança institucional, envolvendo o monitoramento do desempenho, a gestão de pessoas e o apoio à tomada de decisões da alta administração (Brasil, 2022; Brasil, 2024).

No âmbito do TCU, as funções de liderança estão formalmente estruturadas conforme a Resolução-TCU nº 365/2024, distribuídas do nível FC-6 ao FC-1. Embora existam diversas funções de confiança no órgão, essa pesquisa delimita sua análise às funções de Secretária-Geral, Secretária-Geral Adjunta, Diretora-Geral, Secretária de Controle Externo, Chefe de Gabinete e Secretária, por se tratar de posições situadas nos níveis mais elevados da estrutura organizacional (FC-6 e FC-5) e diretamente associadas às responsabilidades estratégicas e à governança institucional (Brasil, 2024). As demais funções existentes no Tribunal não são incluídas nesse estudo por apresentarem atribuições predominantemente intermediárias ou operacionais.

No setor privado, especialmente no contexto das *Big Four*, as funções de liderança transcendem a gestão operacional para integrar estratégia, ética e desenvolvimento humano. Na Deloitte (2025), a liderança é vista como o motor da eficiência e da governança, promovendo diretrizes que unem diversidade e estratégia organizacional. De forma complementar, Ernest & Young (2024) enfatiza o papel de equipes multidisciplinares no alinhamento estratégico e no desenvolvimento de competências. Já a PwC (2025) e a KPMG (2025) convergem ao definir a liderança por meio do propósito e dos valores; enquanto a primeira foca na construção de confiança e integridade social, a segunda destaca a sustentabilidade corporativa e a responsabilidade institucional como pilares da governança.

Assim as empresas que compõem as *Big Four* apresentam estruturas hierárquicas semelhantes que incluem funções técnicas, gerenciais e societárias, como *Trainee*, Analista, Analista Sênior, Supervisor, Gerente, Gerente Sênior, Diretor, Diretor Executivo, Sócio, Sócio-Diretor e Sócio-Líder. Mesmo que existam funções de lideranças operacionais, como Gerente e Gerente Sênior (Deloitte, 2025; Ernest & Young, 2024; PwC, 2025; KPMG, 2024), essa pesquisa analisou exclusivamente o quadro societário, por concentrar poder decisório estratégico e participação direta na governança dessas organizações.

Nesse sentido, foram analisadas apenas as funções de Sócio, Sócio-Diretor e Sócio-Líder, bem como as categorias de Sócio A e Sócio B, identificadas nos relatos das entrevistadas

para diferenciar níveis de participação societária e de responsabilidades estratégicas internas. Os demais cargos, ainda que relevantes, não são objeto do estudo por não integrarem formalmente a estrutura estratégica e a participação direta na governança das organizações.

1.3 Objetivos específicos

Diante da problemática apresentada e do objetivo geral, esse estudo tem como finalidade específica:

- a) descrever a trajetória profissional de mulheres auditoras que alcançaram funções de liderança nos setores público e privado no Brasil;
- b) comparar as percepções sobre as barreiras enfrentadas e as oportunidades vivenciadas por auditoras nas esferas pública e privada; e
- c) compreender as estratégias de superação do fenômeno Teto de Vidro na trajetória profissional de auditoras na área pública e privada brasileira.

1.4 Relevância, justificativa, contribuições e delimitações

A relevância desse estudo reside na análise aprofundada das barreiras e das oportunidades que influenciaram a trajetória de mulheres que estão em funções de liderança em setores de auditoria distintos como o público e privado no Brasil, um segmento historicamente marcado pela predominância masculina (Cruz *et al.*, 2018).

Steil (1997), Hirata (2018), Bourdieu (2005), Meinhard e Faria (2020), evidenciam o fenômeno Teto de Vidro ao mostrar que sua origem é complexa, visto que se conecta à distribuição de desigualdades relacionadas ao trabalho, sendo um processo histórico que persevera e que, há vários anos, vem sendo analisado, e atribui às mulheres funções sociais e econômicas de menor reconhecimento.

A realização deste estudo se justifica pela necessidade de aprofundar a compreensão das dinâmicas que envolvem o avanço das mulheres em posições de liderança na auditoria, justamente porque, mesmo diante de avanços em termos de qualificação acadêmica e inserção na profissão, as mulheres continuam sub-representação nos altos escalões desse setor (Brasil, 2025). Compreender essas dinâmicas é fundamental para revelar os mecanismos sutis, mas persistentes, que mantêm o fenômeno do Teto de Vidro em atividade, como as desigualdades estruturais, os vieses de gênero e as dificuldades de conciliar carreira e vida pessoal.

Ao lançar luz sobre essas barreiras invisíveis, o estudo não apenas coopera com a literatura acadêmica, preenchendo uma lacuna sobre a realidade de auditoras em contextos de alta exigência técnica, como também fornece possíveis subsídios práticos para a formulação de políticas organizacionais mais equitativas e sensíveis às especificidades de gênero. Trata-se, portanto, de uma investigação que busca gerar impacto teórico, institucional e social ao evidenciar que equidade de gênero e reconhecimento profissional são elementos essenciais para a construção de ambientes de trabalho mais justos e sustentáveis.

Estudos empíricos indicam que a presença feminina nos altos escalões ainda é reduzida, embora apresente associação positiva com o desempenho organizacional, mesmo diante de trajetórias profissionais mais lentas em comparação às masculinas (Pacheco *et al.*, 2019; Hryniewicz; Vianna, 2018).

Mesmo assim, com o aumento da participação de mulheres no campo da auditoria e no acesso ao ensino superior, a presença das mulheres em cargos de tomada de decisão permanece reduzida. A investigação sobre o Teto de Vidro, especificamente, no campo da auditoria é necessária para identificar fatores que, nem sempre são visíveis, influenciam diretamente as oportunidades de desenvolvimento profissional.

As contribuições dessa pesquisa podem ser agrupadas em três dimensões principais: teórica, prática e social. No campo teórico, o estudo expande a discussão sobre o fenômeno Teto de Vidro no Brasil, ao concentrar a análise na trajetória das profissionais de auditoria, em funções de liderança, nos campos público e privado, oferecendo novos dados e reflexões para a literatura. Outrossim, essa análise pode ser replicada para compreender as dinâmicas desse mesmo fenômeno nos órgãos de controle da área pública e privada brasileira.

Como contribuição prática, por meio das evidências e dos resultados obtidos, o estudo pode auxiliar organizações públicas e privadas na adoção de práticas de gestão de pessoas voltadas à identificação de barreiras e oportunidades relacionadas à participação feminina em funções de liderança. Ao compreender as estratégias utilizadas pelas auditoras para superar o fenômeno do Teto de Vidro ao longo de suas trajetórias profissionais, a pesquisa poderá oferecer subsídios para a formulação e o aprimoramento de políticas organizacionais mais sensíveis às questões de gênero, bem como para a implementação de ações institucionais que favoreçam a ampliação e o fortalecimento da presença feminina em posições de liderança.

Quanto à contribuição social, o estudo busca estimular reflexões sobre a presença feminina em posições de poder e decisão, considerando a relevância desse debate para a promoção da diversidade organizacional e para a sociedade em geral. Ao abordar as trajetórias profissionais de mulheres no setor de auditoria, a pesquisa pode contribuir para ampliar a

visibilidade das experiências femininas nesse campo, incentivando discussões sobre equidade de gênero e sobre os desafios enfrentados pelas mulheres ao longo de suas carreiras. Dessa forma, o estudo pode colaborar para o fortalecimento de iniciativas voltadas à construção de ambientes de trabalho mais equitativos, com possíveis repercussões na cultura organizacional e no desenvolvimento social.

Esse estudo apresenta três delimitações, sendo que a primeira se refere ao perfil das participantes, restrito a mulheres que ocupam atualmente funções de liderança na auditoria pública, com ênfase no Tribunal de Contas da União (TCU), e na auditoria privada, nas empresas pertencentes ao grupo das *Big Four*.

A segunda delimitação está relacionada à abordagem metodológica adotada: ao utilizar entrevistas semiestruturadas em um estudo qualitativo, priorizou-se a escuta das vivências e as percepções individuais, considerou-se a compreensão aprofundada dos significados atribuídos por essas mulheres a sua trajetória profissional com os objetivos do trabalho e com a proposta de investigar um fenômeno social complexo e subjetivo, como o Teto de Vidro.

Na terceira delimitação, o ponto a ser destacado é a ausência de uma perspectiva interseccional. Conquanto, o estudo foque em mulheres líderes, não serão realizadas discussões sobre raça, classe, idade ou orientação sexual, mesmo que esses marcadores sociais também influenciem as trajetórias femininas em cargos de liderança.

Assim, a originalidade da pesquisa encontra-se na abordagem direcionada às trajetórias, às oportunidades e aos facilitadores, às barreiras e aos dificultadores, além das estratégias de superação vivenciadas por mulheres que atuam na auditoria pública e privada no Brasil com a lente teórica do fenômeno Teto de Vidro. A análise específica desse contexto auxilia para um entendimento das trajetórias de mulheres na auditoria e para as dinâmicas relacionadas à equidade de gênero nesse setor.

Por fim, o fenômeno Teto de Vidro não é apenas um problema social; para a Controladoria, representa também uma falha de eficiência na alocação de recursos humanos, pois as barreiras invisíveis que limitam o acesso de mulheres qualificadas a posições de liderança impedem que as organizações utilizem plenamente o talento disponível, comprometendo a eficiência na gestão e no aproveitamento do capital humano.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este tópico aborda aspectos da pesquisa pautada na literatura existente, destacando os principais pontos sobre a carreira de auditoria em funções de liderança nos setores público e privado, bem como a representação do fenômeno Teto de Vidro e as barreiras que limitam a liderança feminina dentro do campo da auditoria.

2.1 Auditoria no Setor Público e Privado

2.1.1 Auditoria Pública

A auditoria surgiu como uma ferramenta de confirmação contábil, evoluindo ao longo do tempo para atender à demanda de sócios e de gestores por informações claras, confiáveis e tempestivas. Nesse contexto, tornou-se necessária a atuação de um profissional independente e tecnicamente qualificado, sendo responsável por verificar, analisar e reportar a situação patrimonial e financeira das organizações (Araújo, 2008).

Sua evolução, no Brasil, está ligada ao desenvolvimento econômico e à necessidade de assegurar um retorno ético e eficiente sobre o capital investido (Santos, 2016). Por isso, que a auditoria envolve a análise de documentos e controles patrimoniais, buscando reforçar a credibilidade das informações financeiras e minimizar riscos operacionais, fiscais e trabalhistas, melhorando a integridade das operações empresariais (Moreira; Baran, 2018).

A prática da auditoria é influenciada por vários fatores institucionais (entidades da profissão, estruturas de gestão e formas de controle), culturais (valores da sociedade, níveis de hierarquia e grau de tolerância ao risco), legais (conjunto de leis e deveres do auditor) e regulatórios (regras, supervisão e autonomia profissional), os quais, em conjunto, moldam as ações e responsabilidades dos auditores (Hung, 2023). Segundo o autor, a independência dos auditores é essencial para manter a confiança, a qual é padronizada por meio de leis e regulamentos específicos de cada país, que também determinam limites de responsabilidade e responsabilização legal.

Nesse contexto, a NBC TA 200 (R1) (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2016) trata dos Objetivos Gerais do Auditor Independente e a Condução da Auditoria em Conformidade com Normas de Auditoria, definindo o auditor como um profissional responsável por obter segurança razoável de que as demonstrações contábeis estejam livres de distorções relevantes, independentemente se causadas por fraudes ou erros. Assim, cabe a esse profissional emitir um relatório que expresse sua opinião, estando em

conformidade com as normas brasileiras e internacionais de auditoria.

Segundo a Instrução Normativa nº01/2001 do Ministério da Fazenda – Secretaria Federal de Controle Interno, a auditoria do setor público é um conjunto de técnicas que verifica como o governo administra suas ações e usa os recursos públicos, comparando a situação atual com regras estabelecidas. Essa norma tem como objetivo promover o bom uso dos recursos, ajudando na correção de erros e na prevenção de problemas, como desperdícios e fraudes. Além disso, busca favorecer o alcance dos resultados planejados, bem como evidenciar os benefícios gerados para a sociedade.

Nesse sentido, Melo e Passos (2018) destacam que a auditoria pública auxilia para a identificação de pontos em que a administração pode melhorar, tornando os gestores governamentais mais atentos e conscientes de seus deveres, além de ressaltarem que a auditoria envolve a cooperação entre diversos órgãos, o que favorece uma gestão mais integrada e eficiente. Para os autores, a auditoria colabora para que os governos observem a legislação vigente, utilizem os recursos de forma adequada e ofereçam melhores serviços à população, promovendo uma administração pública mais justa e democrática.

Outro ponto a ser destacado é que a auditoria pública tem como objetivo promover a boa gestão e o uso adequado dos recursos, por meio da análise imparcial de dados, transações e relatórios, favorecendo o aprimoramento do controle sobre as ações governamentais, para a saúde das organizações e para que as políticas públicas atendam, de forma mais efetiva, às necessidades da população (Santos; Brito, 2020). Os autores abordam, ainda, que, ao longo da história, a profissão se fortaleceu e passou a atuar com base em critérios técnicos e éticos, prezando pela confiabilidade, qualidade e profissionalismo. Seguindo normas e padrões reconhecidos, a atuação está orientada ao suporte e à administração para que os processos e os efeitos decorrentes sejam conduzidos de acordo com critérios previamente estabelecidos.

Na perspectiva do auditor do setor público, a competência técnica, a conduta ética, a manutenção da independência e a compreensão da relevância desse trabalho, estão associadas à transparência e à eficiência na gestão pública (Brasil, 2020). Ademais, a atuação profissional envolve desafios, como o tratamento de questões complexas ou sensíveis, a exposição a pressões por resultados e a necessidade de tomada de decisões pautadas pela cautela e pelo senso crítico. Esses aspectos indicam que o profissional necessita de preparo contínuo e de atenção para lidar com as situações que se apresentam no cotidiano do trabalho (Brasil, 2020).

A partir das exigências da atividade de auditoria pública, de acordo com o Boletim do TCU – BTCU Administrativo de 2025, a função de liderança na auditoria pública pode ser compreendida como sendo o exercício de funções formais responsáveis por coordenar,

supervisionar e dirigir as atividades de controle externo, envolvendo o planejamento das ações de auditoria, a orientação técnica das equipes, a organização dos trabalhos e a articulação institucional com outras unidades do Tribunal e com os órgãos jurisdicionados (Brasil, 2025).

Esse entendimento é complementado pelo Boletim do TCU de 2023, ao caracterizar as funções de liderança como posições de natureza estratégica e tática, ocupadas por servidores que conduzem as atividades institucionais, coordenam unidades e participam da tomada de decisões administrativas e técnicas, como ocorre nas funções de secretarias, diretorias, auditorias-chefias e chefias em geral (Brasil, 2023).

Nesse mesmo sentido, a Portaria-CGC nº 04/2023 que institui a Trajetória Profissional de Liderança e Gestão do Brasil (2023) amplia essa compreensão ao tratar a liderança como uma competência necessária aos servidores que desempenham funções gerenciais ou papéis de coordenação, envolvendo a gestão de pessoas, recursos e processos, a orientação das equipes, o estímulo ao desenvolvimento profissional e a atuação alinhada aos valores institucionais, (Brasil, 2023).

Portanto, o Plano Estratégico do TCU 2019–2025 insere a liderança no campo da governança e da gestão institucional, ao relacioná-la à condução das estratégias organizacionais, ao alinhamento das unidades aos objetivos institucionais e à orientação das ações de controle externo de forma coordenada e consistente com a missão constitucional do Tribunal (Brasil, 2019).

Considerando a função de liderança na auditoria pública, a ascensão a essas posições ocorre por meio de designações formais e delegações de competência previstas em atos administrativos, estando associada à trajetória funcional construída no âmbito da instituição, ao acúmulo progressivo de responsabilidades e à confiança organizacional atribuída ao servidor para o exercício de atividades de coordenação e chefia conforme descrito no Boletim do TCU – BTCU Administrativo de 2025 (Brasil, 2025).

Esse entendimento é reforçado pelo Boletim do TCU de 2023, ao indicar que o acesso às funções de liderança se dá mediante nomeações e designações internas, observando critérios institucionais e políticas organizacionais, inclusive aquelas voltadas à promoção da equidade de gênero, sendo essas funções: Secretário Geral, Secretário Geral Adjunto, Secretário, Secretário Adjunto, Secretário de Controle Externo, Auditor Chefe, Auditor-Chefe Adjunto, Secretário de Controle Externo Adjunto, Diretor Geral e Secretário do TCU no Estado (Brasil, 2023).

Por conseguinte, a Portaria-CGC nº04/2023 que institui a Trajetória Profissional de Liderança e Gestão do TCU (2023) e o Plano Estratégico do TCU 2019–2025 relatam que a

trajetória de liderança é um processo estruturado e progressivo, baseado no desenvolvimento gradual de competências, na experiência acumulada e na preparação contínua dos servidores, integrando-se à política de gestão de pessoas da instituição e sendo associada ao fortalecimento da liderança institucional, à valorização da trajetória profissional, ao aperfeiçoamento das capacidades gerenciais e à atuação alinhada às diretrizes estratégicas do Tribunal, reforçando o caráter organizacional desse processo. (Brasil, 2023; 2019).

Nesse sentido, segundo Lee *et al.* (2016), para que auditores do setor público tenham um bom desempenho, é importante que busquem se aprimorar e acreditem nas próprias capacidades. O estudo aponta que participar de treinamentos, receber orientação de mentores e manter uma carga de trabalho equilibrada influenciam tanto na qualidade do trabalho quanto na permanência na função (Lee *et al.*, 2016).

No contexto da auditoria pública, observa-se que, ao longo dos anos, os cargos de auditor, mesmo que sejam providos por meio de concurso público, foram ocupados majoritariamente por homens. Contudo, gradualmente, passou-se perceber uma ampliação da presença feminina nesses espaços institucionais, podendo ser ilustrada pelos dados do TCU, que, em novembro de 2023, empossou 64 auditores externos, dos quais 28% pertencem ao gênero feminino. Durante a cerimônia, o ministro Bruno Dantas reconheceu esse avanço ao destacar a presença de mulheres entre os aprovados, ao mesmo tempo em que ressaltou que ainda há um percurso a ser percorrido no que se refere à equidade de gênero no âmbito da auditoria pública (Brasil, 2023).

No que concerne à equidade de gênero, o TCU promoveu o Programa de Intercâmbio em Controle e Gestão Pública (ProInter-TCU), cuja edição foi dedicada ao tema “Mulheres em Liderança”. O evento contou com a participação de 15 auditoras provenientes de países de língua portuguesa, como Angola, Brasil, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique, Portugal, São Tomé e Príncipe e Timor-Leste. A iniciativa proporcionou um espaço de diálogo e de intercâmbio de experiências voltado à promoção da equidade, dos direitos humanos, da diversidade, da inclusão, da liderança feminina e da aplicação de orçamentos sensíveis à questão de gênero (Brasil, 2023).

Quanto aos avanços alcançados na primeira edição, entre os dias 4 e 8 de novembro de 2024, o TCU deu início à preparação da segunda edição do programa “Mulheres na Liderança”, ainda no âmbito do ProInter-TCU, vinculado à Organização Internacional das Instituições Superiores de Controle (INTOSAI). Essa nova fase tem como objetivo ampliar a capacitação de mulheres que exercem ou aspiram às funções de liderança nas Instituições Superiores de Controle (ISC), vinculadas à Organização das Instituições Superiores de Controle da

Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (OISC-CPLP) e à Organização Latino-Americana e do Caribe de Instituições Superiores de Controle (OLACEFS). A programação incluiu atividades formativas direcionadas à equidade de gênero, ao orçamento sensível à perspectiva de gênero e às boas práticas institucionais, com a colaboração de especialistas de reconhecimento internacional. A ampliação do número de participantes de 15 para 40 mulheres reflete o fortalecimento do compromisso do TCU com a equidade de gênero na auditoria pública, bem como com a intensificação da cooperação internacional entre os países da Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP) e das regiões da América Latina e do Caribe (Brasil, 2024).

Nesse contexto de incentivo à participação feminina em espaços de liderança, é importante observar também como essa representatividade se manifesta na estrutura interna do próprio TCU. A organização estrutural do TCU, conforme disposto na Resolução-TCU nº 373/2024, está dividida em três principais unidades: a Secretaria-Geral da Presidência (Segepres), a Secretaria-Geral de Controle Externo (Segecex) e a Secretaria-Geral de Administração (Segedam) (Brasil, 2025).

Em relação à ocupação de funções de liderança no TCU, como secretarias, diretorias, auditorias-chefias e chefias em geral, os dados indicam que as mulheres ocupam, em média, 34% desses cargos. Esse percentual demonstra que há participação feminina nas posições de liderança, porém a distribuição entre homens e mulheres ainda não é equilibrada, permanecendo abaixo da equidade de gênero (Brasil, 2025).

A análise da distribuição das mulheres entre as diferentes funções evidencia que essa participação não ocorre de forma homogênea, como mostra dados do TCU: na função de Diretora-Geral, a ocupação feminina é total (100%), pois o Tribunal possui apenas 1 vaga para o cargo, sendo ocupada por uma mulher, enquanto no cargo de Secretária-Geral as mulheres representam 66%, correspondendo a duas mulheres entre os três ocupantes da função. Em contrapartida, nas funções de Auditor-Chefe Adjunto e Secretário apresentam percentuais menores de mulheres, com 21% e 10%, respectivamente, indicando que a presença feminina varia conforme o nível e o tipo de função exercida na estrutura organizacional do TCU (Brasil, 2025).

Nesse sentido, o TCU tem se destacado na promoção da equidade de gênero, tanto no âmbito de sua administração interna quanto nas atividades de fiscalização. A Portaria-TCU nº 67, instituída em março de 2023, passou a regulamentar a ocupação de funções de liderança, com o objetivo de assegurar uma representação mais equilibrada entre os gêneros. Ainda no mesmo ano, a iniciativa foi aprimorada com a criação de um painel de monitoramento em tempo

real, permitindo acompanhar o cumprimento das diretrizes estabelecidas pela portaria. Em complemento, o TCU implementou a Política de Prevenção e Combate ao Assédio Moral e Sexual e a Todas as Formas de Violência e Discriminação, criando um ambiente de trabalho mais seguro e respeitoso. Também foi criado o Comitê Técnico de Equidade, Diversidade e Inclusão, que atua como referência institucional nesses temas.

Para, Carneiro e Santos (2024), no setor público, a presença de mulheres em cargos de liderança pode auxiliar na adoção de ações voltadas à equidade de gênero. Segundo os autores, a ocupação desses espaços por mulheres tende a estimular práticas institucionais que ampliam a atenção ao tema e podem servir como referência para outras organizações públicas.

Nessa situação, observa-se a adesão por parte do Tribunal, em março de 2024, ao Selo de Igualdade de Gênero do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). A iniciativa tem como objetivo apoiar instituições públicas na implementação de práticas voltadas à equidade entre homens e mulheres, alinhadas às diretrizes do PNUD e à Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU). Entre esses compromissos, destaca-se o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável nº 5 (ODS 5), que estabelece metas relacionadas à equidade de gênero e ao fortalecimento da participação de mulheres e meninas como parte do desenvolvimento social e econômico em âmbito global (Brasil, 2024).

Após a adesão ao Selo, o TCU realizou um autodiagnóstico institucional para mapear seu grau de conformidade com os critérios estabelecidos pela certificação. Os achados indicaram que a instituição já atendia a 34% dos parâmetros exigidos, com destaque para os avanços nos eixos de ambiente de trabalho favorável à equidade de gênero e de parcerias e prestação de contas. A partir desse diagnóstico, foram elaboradas mais de 70 ações concretas, organizadas em cinco dimensões estratégicas: planejamento e gestão; arquitetura e capacidades institucionais; ambiente laboral; parcerias e participação; e resultados. A proposta se destacou pelo caráter colaborativo de sua construção e pelo compromisso da alta administração em promover uma mudança cultural duradoura, reforçando o papel do TCU como agente indutor de equidade nas políticas públicas brasileiras (Brasil, 2024).

Nesse caso, o trabalho do TCU também se manifesta em suas atividades fiscalizatórias. Por intermédio do Acórdão nº 2766/2019-Plenário, a instituição passou a realizar auditorias focadas na implementação do ODS 5, com ênfase especial no planejamento do governo federal voltado ao enfrentamento da violência contra a mulher. Essas ações ampliam o escopo de atuação do TCU, ao conectar sua função fiscalizadora com uma agenda de transformação social.

2.1.2 Auditoria Privada

Na auditoria privada, ou auditoria independente, o objetivo é conferir credibilidade às informações financeiras das empresas para investidores, credores e demais usuários da informação, a partir da emissão de uma opinião técnica e crítica dos auditores sobre as demonstrações contábeis (KPMG, 2025).

O trabalho de auditoria é conduzido com foco em procedimentos voltados à qualidade e à transparência, sendo desenvolvido por equipes compostas por profissionais que atuam de forma integrada e com autonomia técnica, considerando as decisões empresariais e seus efeitos sobre a situação financeira das organizações, em um contexto caracterizado por desafios próprios da atividade (KPMG, 2025).

Segundo Gonçalves, Bispo e Santos (2025), a auditoria independente associa-se à confiabilidade das informações contábeis e à governança corporativa, pois se trata de uma atividade técnica vinculada à transparência das informações e à mitigação da assimetria informacional. Os autores apontam que o trabalho do auditor independente é caracterizado por desafios de natureza técnica, como questões jurídicas, elevada exigência de qualificação profissional e complexidade das estimativas contábeis, o que demonstra as demandas inerentes ao exercício dessa função.

Sob a mesma perspectiva, Feil, Bouvié e Teixeira (2022) destacam que a auditoria independente exerce um papel na promoção da transparência e no fortalecimento da confiança em demonstrações contábeis das entidades auditadas. Para os autores, a auditoria independente não só traz credibilidade às informações contábeis divulgadas, mas também se torna um elemento necessário no contexto do mundo corporativo, uma vez que auxilia na redução da assimetria informacional e apoia os processos de tomada de decisão dos diferentes usuários dessas informações.

Quando se trata dos auditores independentes, Colares, Alves e Ferreira (2018) destacam que esses profissionais, em sua maioria, experientes e atuantes em funções de planejamento, veem a comunicação dos principais assuntos de auditoria como algo importante para dar mais transparência ao trabalho, uma vez que essa avaliação evidencia uma preocupação de natureza prática com a complexidade dos trabalhos e com a relevância estratégica do auditor independente.

Como o trabalho do auditor independente consiste em avaliar a adequação das informações contábeis, ele utiliza o Relatório dos Auditores Independentes (RAI), no qual apresenta sua opinião técnica sobre os dados analisados, haja vista que possibilita aos usuários

da informação considerarem essas informações no processo de tomada de decisão (Al Lawati; Hussainey, 2022).

Sob o ponto de vista destes profissionais, Galhardo (2023) destaca a existência de obstáculos no cotidiano da auditoria que exigem atenção e preparo constante, como a necessidade de equilibrar a adequada documentação das atividades com a agilidade exigida para o exercício do ceticismo profissional, o que pode gerar situações de tensão no ambiente de trabalho. O autor também ressalta o exercício da intuição como uma ferramenta relevante na atuação do auditor, auxiliando na identificação de sinais de possíveis fraudes de forma mais rápida e eficiente.

Sob a ótica organizacional da auditoria privada, a função de liderança é compreendida pela Deloitte sendo os níveis mais elevados da organização, com atuação voltada à definição de estratégias, ao direcionamento do negócio e à integração de temas como sustentabilidade, tecnologia e gestão de riscos ao modelo organizacional (Deloitte, 2025). De forma semelhante, a KPMG descreve a liderança como uma estrutura organizacional formal associada à governança corporativa, à definição de diretrizes e ao desenvolvimento das equipes, sendo exercida por sócios, diretores e gerentes (KPMG, 2024).

Na EY, a liderança é associada às funções de decisão e direção desempenhadas nos cargos de sócio, sócio associado e diretor, envolvendo estratégia, ética, governança, gestão de pessoas e relacionamento com as partes interessadas (EY, 2024). Já a PwC conceitua a liderança a partir de seu modelo interno de desenvolvimento profissional, no qual os líderes são responsáveis pela condução das equipes, pela observância de padrões de qualidade, pela atuação ética e pelo alinhamento das práticas de auditoria à governança organizacional (PwC, 2024).

A partir dessa compreensão sobre as funções de liderança na auditoria privada, a ascensão dos auditores ocorre de forma gradual e interna, vinculada à trajetória profissional construída dentro das firmas. Esse processo está associado ao avanço em estruturas hierárquicas definidas, ao desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, à participação em treinamentos e avaliações de desempenho, bem como à experiência acumulada nas linhas de serviço. Como resultado desse percurso, ocorre a ocupação de cargos de gerência, direção e sociedade, de modo que a liderança se configura como um desdobramento do desenvolvimento profissional ao longo do tempo. (Deloitte, 2025; KPMG, 2024; EY, 2024; PwC, 2024).

Esses aspectos da prática profissional estão inseridos em um contexto organizacional mais amplo da auditoria privada. Segundo Silva *et al.* (2018), os cargos mais altos são ocupados predominantemente por homens, com diferenças entre homens e mulheres quanto à remuneração e à permanência nos cargos, visto que os homens tendem a permanecer por mais

tempo nas posições superiores e a concentrar-se em grandes empresas. Desse modo, evidencia a estrutura do mercado de trabalho na auditoria privada, pois apresenta padrões que resultam no predomínio de homens nas posições de maior hierarquia, limitando a progressão feminina ao longo da carreira.

Garcia-Blandón, Argilés-Bosch e Ravenda (2017) mostra que mulheres auditoras tendem a realizar trabalhos de auditoria com maior qualidade. Esse resultado é associado a características como maior cuidado, prudência e atenção aos detalhes. Além disso, os autores destacam que esse efeito positivo aparece desde os primeiros anos em cargos de maior responsabilidade, reforçando o debate sobre a baixa presença feminina nos níveis mais altos da profissão.

O estudo de Lima, Miranda e Casa Nova (2024) analisou a percepção de auditores independentes no Brasil sobre as trajetórias profissionais na auditoria privada, considerando diferenças associadas ao gênero. Portanto, a auditoria é historicamente dominada por homens, embora as mulheres estejam presentes nas etapas iniciais da carreira, os cargos de maior hierarquia permanecem majoritariamente masculino.

Essa configuração está relacionada à forma como a carreira é estruturada nas firmas de auditoria, incluindo critérios de progressão e práticas organizacionais (Lima; Miranda; Casa Nova, 2024). Outro ponto destacado pelos autores é que essas dinâmicas ocorrem em firmas de diferentes portes, sendo mais evidentes em empresas médias e pequenas, ajudando na manutenção da predominância masculina nos níveis superiores da auditoria privada.

O estudo de Chen, Hallman e Sunder (2025) analisou a igualdade sob a ótica da trajetória profissional nas *Big Four*, e demonstrou que, historicamente, as mulheres enfrentam menores taxas de retenção e promoção. No entanto, os autores indicam que essas disparidades diminuíram de forma significativa a partir da década de 2010, o que contribuiu para a aproximação das oportunidades entre homens e mulheres na auditoria privada.

De maneira análoga a esses dados, a pesquisa de Shujah-ur-Rahman *et al.* (2024) concentrou-se no desempenho profissional de homens e mulheres com expertise contábil que atuam em condições técnicas equivalentes na auditoria. Nessa perspectiva, o autor reforça que mesmo apresentando diferenças comportamentais na supervisão da informação financeira, a qualidade do trabalho não está associada à inferioridade de gênero.

Neste sentido, as organizações voltadas à auditoria independente, identificadas como *Big Four*, buscam, por meio de programas, promover a equidade entre homens e mulheres. o termo *Big Four* refere-se às quatro maiores empresas internacionais que atuam na área de auditoria e em serviços relacionados à contabilidade, consultoria e assessoria tributária. Essas

organizações se consolidaram ao longo do tempo em um cenário marcado pela ampliação dos negócios internacionais e pela adoção de normas contábeis globais, especialmente as IFRS, passando a atender principalmente grandes empresas e entidades de interesse público (Tache, 2020).

Assim, as empresas compõem esse grupo, identificadas como *Big Four* são a Deloitte, Ernst & Young (EY), KPMG e PricewaterhouseCoopers (PwC). Além dos serviços de auditoria, essas organizações atuam em atividades de consultoria, característica que faz parte do seu modelo de atuação e da forma como se posicionam no mercado de serviços profissionais (Dunne, Brennan; Kirwan, 2022)

Buscando corrigir essa situação, a empresa *Deloitte*, publicou em 2021 um relatório destacando a necessidade urgente de promover a diversidade de gênero no setor, evidenciando que, apesar de alguns avanços, as mulheres ainda enfrentam barreiras significativas para alcançar posições de liderança, principalmente após a pandemia Covid-19 (Deloitte, 2021).

Outrossim, segundo o relatório da Deloitte, um dos métodos de promover a equidade entre homens e mulheres, é a adoção de modelos de trabalho híbridos, apresentada como uma solução viável para oferecer flexibilidade e para facilitar o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, além de ser importante para a retenção de talentos femininos (Deloitte, 2021). Nesse documento é ressaltado também a importância de diversificar as práticas de recrutamento e implementar programas que incentivem a inclusão, visando criar um sistema robusto de futuras líderes (Deloitte, 2021).

A *Ernest & Young*, outra empresa do grupo *Big Four*, possui uma Política de Diversidade, Equidade e Inclusão, a empresa aborda que o intuito dessa política é fornecer diretrizes que promovam e mantenham um ambiente isento de atitudes que possam ser interpretadas como discriminatórias, porque estão relacionadas a aspectos ou a características de discriminação, o que impede a diversidade, a equidade e a inclusão. Além disso, a empresa busca estabelecer princípios que valorizem a dignidade humana, que incentivem a diversidade e garantam sua adequada gestão (Ernest; Young, 2024). Sobre a equidade a empresa firma sua responsabilidade em abordar, de maneira dinâmica e contínua, situações indesejáveis que não toleram uma vivência acessível para todos, além de eliminar os obstáculos que bloqueiam os resultados de equidade referentes a origens e a perfis diferentes (Ernest & Young, 2024).

A *PricewaterhouseCoopers (PwC)*, mais uma das empresas do grupo *Big Four* no Brasil, atua no mercado com programas e iniciativas que promovam a diversidade e a inclusão em vários aspectos, sendo um desses o gênero. Dentre os programas estão o *Women in Leadership (Wil)*, e o *Women in Focus (Wif)*, que buscam o desenvolvimento das mulheres na

liderança, com objetivo de eliminar obstáculos que dificultam funções de liderança das mulheres. Dessa forma, oferecem oportunidades mais igualitárias aos gêneros por meio de mentoria com mulheres em posições de liderança para aquelas que estão iniciando em cargos de gestão (PwC, 2025).

Nesse mesmo contexto, a *KPMG* possui parceria com o Instituto *Olga Kos*, utilizando a metodologia Escala Cidadã *Olga Kos* (ECOK), que ajuda as empresas a serem mais inclusivas e a promoverem a diversidade, a equidade e a inclusão no ambiente de trabalho. Essa colaboração reforça o compromisso da *KPMG* com práticas sociais responsáveis, avaliando a inclusão com base em vários critérios, como atitudes, métodos, estrutura e comunicação, considerando diferentes tipos de diversidade, como gênero, idade, deficiência e etnia. Ademais, a ECOK contribui para que as empresas compreendam melhor suas práticas sociais, identifiquem oportunidades de melhoria, reduzam riscos e fortaleçam sua reputação, em conformidade com a legislação e as boas práticas do mercado (KPMG, 2024).

Tanto no setor público quanto no privado, o campo da auditoria ainda apresenta uma cultura organizacional associada predominantemente a um perfil masculino (Lima; Miranda; Casa Nova, 2024; Baldo; Silva *et al.*, 2018; Staljansens, 2017). Esse contexto organizacional impõe barreiras específicas às mulheres ao longo de suas trajetórias profissionais. Sob uma perspectiva organizacional e sociocultural, Tiron-Tudor e Faragalla (2018) apontam que tais barreiras afetam de maneira diferenciada as carreiras femininas, sem relação com a capacidade técnica, sendo identificadas principalmente na maternidade, nos padrões duplos de avaliação e no fenômeno conhecido como *Glass Ceiling* (Teto de Vidro). Esses elementos estabelecem uma conexão direta entre a auditoria e esse fenômeno, o qual será aprofundado na seção seguinte.

2.2 Fenômeno Teto de Vidro

O fenômeno conhecido como Teto de Vidro refere-se à existência de barreiras invisíveis, de natureza pessoal, organizacional e social, que interferem no avanço profissional das mulheres de forma distinta daquela observada entre os homens, estando relacionadas a práticas institucionais e a construções ideológicas presentes nos ambientes de trabalho (Watanabe; Kwarteng, 2024).

Esse conceito foi desenvolvido ao longo do tempo com o objetivo de compreender a menor presença feminina em posições de liderança, sendo frequentemente associado a aspectos como discriminação de gênero, menor acesso a redes informais e avaliação desigual das competências profissionais das mulheres (Singh *et al.*, 2023).

Nessa mesma direção, Babic e Hansez (2021) caracterizam o Teto de Vidro como uma forma de discriminação vertical baseada no gênero, sustentada por estereótipos e por culturas organizacionais que adotam padrões masculinizados, cujos efeitos incidem sobre a progressão profissional, o bem-estar no trabalho e a relação entre trabalho e vida familiar das mulheres em cargos de gestão.

Resultados semelhantes são apresentados por Carneiro *et al.* (2021), ao indicarem que, mesmo diante de níveis equivalentes de qualificação, desempenho e experiência, as mulheres continuam enfrentando barreiras associadas a normas culturais, a critérios de promoção pouco claros e a expectativas relacionadas ao gênero.

Além disso, Beltramini, Cepellos e Pereira (2022) apontam que essas limitações podem ser observadas desde o início da trajetória profissional, afetando inclusive mulheres jovens, por meio de exigências diferenciadas, questionamentos sobre sua capacidade profissional e maiores dificuldades de inserção e permanência nas organizações, o que evidencia a recorrência do fenômeno ao longo das diferentes fases da carreira feminina.

Essas barreiras tornam-se ainda mais evidentes em profissões historicamente masculinizadas, como é o caso da auditoria, conforme destaca Staljansens (2017) apontando que a auditoria apresenta predominância masculina, associada a dificuldades na progressão profissional das mulheres, especialmente em processos de avaliação e promoção conduzidos predominantemente por homens, em um contexto organizacional que valoriza comportamentos alinhados a esse perfil. Outro ponto encontrado no estudo, é que a presença de filhos ou de outras responsabilidades familiares, somada às longas jornadas e às viagens frequentes, aparece como um fator que limita o acesso das mulheres aos cargos de liderança.

Para Baldo, Tiron-Tudor e Faragalha (2019), na maioria dos países, mais homens do que mulheres trabalham na contabilidade, principalmente em cargos importantes e de liderança. Na Romênia, há mais mulheres na profissão (quase 80%), enquanto na Itália só cerca de 31%. Mesmo assim, as mulheres ainda enfrentam dificuldades para chegar a posições de liderança. Os autores reforçam que as regras e a cultura de cada país influenciam bastante essas diferenças. Para mudar essa situação, é preciso criar políticas que ajudem as mulheres a terem mais oportunidades de crescimento na profissão (Baldo; Tiron-Tudor; Faragalha, 2019).

Assim, a construção do conceito do fenômeno Teto de Vidro teve início com o estudo de Morrison, White e Velsor (1987), que o definiram a partir da ausência feminina em funções de comando nas organizações, destacando que as barreiras que dificultam o acesso a esses cargos nem sempre são visíveis. Os autores indicam que, mesmo quando as mulheres atendem aos critérios formais exigidos para posições de liderança, sua progressão pode ser limitada por

obstáculos sutis presentes ao longo da trajetória profissional.

Com base nessa conceituação, estudos empíricos passaram a examinar essas barreiras no contexto organizacional. Nesse sentido, a pesquisa de Mendes, Silva e Rodrigues (2007), ao analisar 15 empresas de auditoria no Brasil, identificou que a maioria das mulheres contadoras era solteira e sem filhos e que, quando casadas ou mães, enfrentavam dificuldades na conciliação entre o trabalho e as responsabilidades familiares, particularmente no que se refere à maternidade. O estudo aponta que aspectos como estrutura familiar, estado civil e existência de filhos influenciam a progressão profissional e a disponibilidade dessas mulheres para o trabalho, evidenciando como barreiras descritas conceitualmente passam a se manifestar no cotidiano organizacional.

Para Da Silva *et al.* (2018), as mulheres enfrentam obstáculos na trajetória profissional em Contabilidade, especialmente no campo da auditoria, relacionados ao fenômeno do “Teto de Vidro”, que limita o acesso a cargos de níveis mais elevados. Mesmo apresentando níveis de escolaridade e formação semelhantes aos dos homens, muitas mulheres permanecem com menores remunerações e em posições hierárquicas inferiores, enquanto os homens concentram a ocupação dos cargos de maior destaque.

Neste contexto, as mulheres tendem a atuar com maior frequência em empresas de menor porte e a permanecer por períodos mais longos nas mesmas funções, ao passo que os homens apresentam maior permanência em cargos de níveis superiores. Esses achados indicam a persistência de diferenças de gênero no campo analisado (Da Silva *et al.*, 2018).

Em 2015, o debate sobre o Teto de Vidro ganhou maior visibilidade a partir do caso envolvendo a empresária Ellen Pao, que moveu uma ação judicial contra a empresa em que trabalhava, alegando discriminação de gênero. Embora a ação não tenha sido julgada favorável, o episódio cooperou para ampliar a atenção sobre práticas e percepções presentes nas relações de trabalho, reforçando a compreensão do fenômeno como um conjunto de barreiras que afetam a trajetória profissional das mulheres (Bennett, 2017; Miltersteiner *et al.*, 2020).

O fenômeno Teto de Vidro se revela de diversas maneiras que, ao se combinarem, dificultam bastante a chegada das mulheres aos cargos mais altos. Muitas vezes, essa limitação acontece de forma silenciosa e não é assumida abertamente, impedindo que profissionais mulheres alcancem funções de liderança mesmo quando apresentam resultados tão bons quanto, os dos homens ou até melhores (Miltersteiner *et al.*, 2020). Somado a essa barreira cultural, há ainda um obstáculo social e estrutural: equilibrar a maternidade com a carreira. Essa dupla rotina, ao longo da história, acabou colocando um peso maior sobre as mulheres, reduzindo sua disponibilidade para atender às demandas de posições de alto escalão (Ceribeli *et al.*, 2017).

Para Velho e Léon (1998), mesmo com alta qualificação, as mulheres enfrentam obstáculos significativos em suas carreiras, principalmente devido a práticas discriminatórias e à dificuldade de equilibrar responsabilidades familiares e profissionais, restringindo sua produtividade em comparação aos homens. Além disso, o estudo aborda que as mulheres carregam traços de comportamento adquiridos durante a socialização, como a falta de agressividade e ambição, traços esses considerados favoráveis ao sucesso no ambiente de trabalho.

O estudo de Rocha (2014), aborda que a disseminação do termo Teto de Vidro, se deu por uma publicação em 1985 no *Wall Street Journal*, mostrando que as mulheres raramente totalizavam 4% dos postos de Diretor Executivo e 10% em funções de liderança.

Madalozzo (2011) realizou um estudo em empresas que operam no Brasil para examinar a existência desse fenômeno, definindo-o como manifestações que caracterizam a dificuldade enfrentada pelas mulheres para avançar profissionalmente em contextos organizacionais conduzidos por estilos de gestão autoritários. De forma convergente, para Steil (1997), Hirata (2018) e Meinhard e Faria (2020), o Teto de Vidro é compreendido como um conjunto de obstáculos pouco visíveis que limitam o acesso das mulheres a posições de comando.

A partir dessa conceituação, Lopes (2021) analisa a desigualdade de gênero no mercado de trabalho e observa que, embora as mulheres apresentem elevada participação na força de trabalho, sua presença tende a diminuir à medida que se avança para funções de liderança. A autora identifica que essa diferença aparece tanto em dados quantitativos quanto em relatos das entrevistadas, que descrevem barreiras relacionadas a práticas e a percepções presentes nos ambientes organizacionais, as quais influenciam as possibilidades de progressão na carreira.

Para Hardies, Lennox e Li (2021), há menos mulheres em funções de liderança nas empresas de auditoria, mostrando que a classe feminina enfrenta obstáculos para subir na carreira. Os relatos evidenciam que clientes importantes são menos atribuídos a mulheres parceiras, principalmente em escritórios onde a maioria dos parceiros são homens. Isso sugere que as mulheres são discriminadas ou que há dificuldades especiais para elas. O estudo indica também que o ambiente de trabalho não é totalmente justo, o que dificulta que elas tenham as mesmas chances de crescer na profissão.

De forma relacionada, Tenoury, Madalozzo e Martins (2021) apontam associação entre a diferença salarial de homens e mulheres e entre o nível de inclusão feminina no mercado de trabalho. Segundo os autores, a defasagem nos rendimentos pode afetar o ingresso e a permanência das mulheres no emprego, com variações entre faixas de renda, uma vez que indicam uma relação entre desigualdade salarial e participação feminina nos espaços

profissionais.

Ampliando essa análise, Benigno, Vieira e Oliveira (2021) investigam a desigualdade de gênero entre homens e mulheres nas unidades federativas brasileiras, considerando as dimensões econômica, política, educacional e de saúde. Os autores demonstram que, apesar de melhores indicadores em educação e saúde, permanecem diferenças relevantes nas dimensões econômica e política, especialmente no acesso das mulheres às funções de poder e à participação no mercado de trabalho.

No que se refere aos diferenciais salariais entre os setores público e privado no Brasil, Passos e Machado (2022) destacam que grande parte da diferença entre homens e mulheres não pode ser explicada apenas por características observáveis, como escolaridade ou experiência. As autoras associam essas disparidades a mecanismos estruturais do mercado de trabalho, como a divisão sexual do trabalho, a penalidade da maternidade e práticas discriminatórias, que se manifestam de forma distinta em cada setor.

Nesse sentido, Rodrigues (2023) identifica múltiplos mecanismos explicativos do hiato salarial de gênero, incluindo discriminação direta, segmentação do mercado de trabalho, divisão das responsabilidades familiares e limitações das políticas públicas existentes. Segundo a autora, a permanência dessas desigualdades decorre da combinação de fatores econômicos, institucionais e socioculturais que dificultam a efetivação da igualdade salarial entre homens e mulheres no Brasil.

Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2023), com base na terceira edição do estudo Estatísticas de Gênero: Indicadores Sociais das Mulheres no Brasil, mostram que a participação feminina no ensino superior cresceu ao longo da última década, alcançando 47,3% do total de docentes em 2022. Apesar desse avanço, a presença das mulheres ainda é inferior à masculina e apresenta variações regionais, com maior proporção na Bahia e menor em São Paulo.

O mesmo levantamento indica que as mulheres estão mais concentradas em áreas como educação e saúde, nas quais ocupam a maioria das posições de liderança. Ainda assim, persistem diferenças salariais, pois, em funções equivalentes, as mulheres recebem, em média, 78,8% do rendimento dos homens, além de dedicarem mais horas semanais às atividades domésticas e de cuidado. Esses dados mostram que o aumento da participação feminina ocorre simultaneamente à manutenção de desigualdades relacionadas à remuneração e à divisão das responsabilidades domésticas.

No setor do agronegócio, Arantes *et al.* (2024) identificam desigualdades de gênero no acesso ao emprego, na progressão na carreira e na remuneração. Os autores relatam que, mesmo

quando exercem as mesmas funções que os homens, as mulheres enfrentam maiores dificuldades de inserção, recebem salários inferiores e apresentam menores chances de ascensão profissional, associando essas diferenças à divisão sexual do trabalho e à presença de estereótipos de gênero nesse setor.

No âmbito dos conselhos de administração, Gomes, Renner e Meyer (2024) apontam que a produção acadêmica identifica barreiras estruturais à ascensão feminina, como redes de poder masculinizadas, critérios informais de seleção e ausência de políticas efetivas de diversidade. Além disso, os autores destacam que muitas pesquisas priorizam abordagens quantitativas e organizacionais, deixando em segundo plano a percepção das próprias mulheres envolvidas nos processos decisórios.

De modo semelhante, Souza e Silva (2024) analisam os desafios enfrentados por mulheres que alcançaram posições de alta liderança no Banco Central do Brasil. Com base em entrevistas, os autores identificam a presença recorrente de estereótipos de gênero, práticas organizacionais excludentes e processos seletivos marcados por vieses implícitos ao longo da trajetória profissional dessas mulheres no serviço público.

Segundo Ribeiro, Ferreira e Ferreira (2024), mesmo quando a promoção depende do desempenho, homens e mulheres ainda não são tratados da mesma forma, o que torna mais difícil para elas chegarem aos cargos mais altos no serviço público. Isso mostra que as barreiras para crescer na carreira não acontecem apenas nas empresas privadas, mas também aparecem dentro das instituições públicas.

Por fim, o relatório global da ONU Mulheres (2025) mostra que, apesar da adoção de cotas em cerca de metade dos países, o avanço em direção à paridade de gênero em funções de comando ocorre de forma lenta e desigual. O documento associa a baixa presença feminina nesses espaços ao fato de que se mantêm estruturas organizacionais que reproduzem padrões de desigualdade, os quais afetam a incorporação sistemática da perspectiva de gênero nas políticas institucionais.

Nesse contexto, outro fator relevante quanto ao gênero para compreender as barreiras enfrentadas pelas mulheres é o trabalho de gola rosa ou *pink collar work*, abordado por Jaime (2011), o qual é definido por situações em que as mulheres exercem atividades em funções de grande importância, porém em um meio empresarial específico. O autor destaca que no Brasil, tais funções estão em setores como educação, setores sociais, de saúde, setores culturais e setores peculiares da economia, dando acepção aos campos historicamente ocupados pela classe feminina, já que as suas características de vida não devem reduzir o desempenho de suas atividades profissionais.

Tais funções, frequentemente associadas à classe feminina, estão relacionadas com a expressão “segregação ocupacional”. Para Hirata e Kergoat (2007), a segregação ocupacional é construída pela sociedade desde as primeiras fases do desenvolvimento social, quando são atribuídas diferentes expectativas de carreiras a serem exercidas por homens e mulheres, perpetuados ao longo de suas vidas. Sendo assim, o termo “segregação ocupacional” pode ser conceituado por fatores que conduzem a desigualdade entre os gêneros perante os cargos ocupados (Silveira; Leão, 2020).

Silveira e Leão (2020), ao analisarem a segregação ocupacional no Brasil ao longo de 20 anos, identificaram que o mercado de trabalho influenciou as desigualdades salariais entre diferentes grupos de gênero e raça. Os autores utilizaram dados da Pesquisa Nacional de Amostra por Domicílio (PNAD) aplicando índices de segregação elaborados por Del Río e Alonso-Villar. As evidências obtidas indicaram que, apesar de uma maior diversidade no mercado de trabalho, as diferenças salariais e a figura de homens em posições privilegiadas de liderança, continuam a ser marcantes, sugerindo que as transformações políticas e sociais não foram suficientes para eliminar completamente as divergências entre gênero.

Nesse sentido, apesar de uma redução relativa da desigualdade entre os mais jovens, persistem padrões de segregação ocupacional que afetam de maneira diferenciada homens e mulheres ao longo da trajetória profissional, salientando que o gênero continua sendo um fator central na distribuição das ocupações e dos rendimentos. Logo, isso reforça as desigualdades em relação ao avanço da idade e da carreira (Silveira; Leão, 2021).

Segundo Silva (2016), as discriminações, embora sutis, exercem sobre as mulheres uma influência significativa, pois dificultam que elas alcancem posições de destaque nas hierarquias organizacionais. O autor aborda que essas restrições enfrentadas no ambiente profissional são frequentemente percebidas como invisíveis, uma vez que suas manifestações não são facilmente reconhecidas e não se apresentam de forma explícita.

Cruz *et al.* (2018) reforça a ideia de que entre os elementos que intensificam essa desigualdade, sobressaem os obstáculos tênues que dificultam o avanço profissional das mulheres nas organizações. Exemplos disso incluem a rigidez nos modelos de trabalho e a presença de uma cultura corporativa que ainda privilegia traços associados ao perfil masculino tradicional, perfazendo uma barreira invisível que persiste mesmo quando elas demonstram desempenho igual ou até superior ao de seus colegas homens.

Além dessas duas perspectivas, há a existência da dupla jornada enfrentada pelas mulheres entre a função materna e a trajetória profissional, já que a intolerância e a segregação no meio impedem a presença da mulher em postos de liderança de grandes empresas, (Serafim;

Bendassolli, 2006).

Santos, Tanure e Carvalho Neto (2014) estudaram o fenômeno Teto de Vidro no Brasil, abordando a visão das mulheres em posições de liderança. Os autores perceberam que as mulheres reconhecem que, embora haja uma percepção de que as barreiras para a ascensão profissional, após o primeiro ou segundo degrau na carreira estejam sendo atenuadas, a realidade ainda apresenta desafios significativos. Durante o estudo, muitas executivas em ascensão relatam que a condição feminina pode atuar como um obstáculo para a conquista de cargos de maior responsabilidade. No entanto, elas enfatizam que a qualificação profissional e a determinação em avançar na carreira têm sido fatores que auxiliam a superar as dificuldades enfrentadas ao longo de suas trajetórias profissionais.

Considerando a diversidade e a recorrência das barreiras apontadas pela literatura, apresenta-se a seguir o Quadro 1 que reúne os estudos mencionados neste subitem, destacando as barreiras à ascensão profissional feminina evidenciadas pelos autores.

Quadro 1 - Barreiras existentes apontadas pela Literatura

Literatura	Barreiras à Ascensão Profissional
Velho e Léon (1998)	• Práticas discriminatórias • Dificuldade de equilibrar responsabilidades familiares e profissionais • Restrições à produtividade feminina em comparação aos homens
Mendes, Silva e Rodrigues (2007)	• Dificuldades de conciliação entre trabalho e maternidade • Impacto do estado civil • Existência de filhos na progressão profissional • Disponibilidade para o trabalho
Hirata e Kergoat (2007)	• Segregação ocupacional construída socialmente • Atribuição diferenciada de expectativas profissionais a homens e mulheres desde as fases iniciais da vida
Madalozzo (2011)	• Estilos de gestão autoritários • Dificuldades de avanço profissional feminino em ambientes organizacionais masculinizados
Jaime (2011)	• Concentração das mulheres em setores específicos (educação, saúde, social e cultural) • Limitação da mobilidade para outros campos de maior prestígio organizacional (<i>pink collar work</i>)
Staljansens (2017)	• Predominância masculina na auditoria • Processos de avaliação e promoção conduzidos majoritariamente por homens • Impacto das longas jornadas, viagens frequentes e responsabilidades familiares
Ceribeli <i>et al.</i> (2017)	• Dificuldade de equilibrar maternidade e carreira • Sobrecarga estrutural imposta às mulheres ao longo da trajetória profissional
Cruz <i>et al.</i> (2018)	• Rigidez nos modelos de trabalho • Cultura corporativa que privilegia traços associados ao perfil masculino tradicional
Silveira e Leão (2020)	• Segregação ocupacional • Desigualdade salarial por gênero e raça • Permanência masculina em posições privilegiadas de liderança
Carneiro <i>et al.</i> (2021)	• Barreiras associadas a normas culturais • Expectativas relacionadas ao gênero, mesmo diante de níveis equivalentes de qualificação e desempenho
Babic e Hansez (2021)	• Discriminação vertical baseada no gênero • Culturas organizacionais com padrões masculinizados

	• Impactos na progressão profissional, no bem-estar e na relação trabalho–família
Lopes (2021)	• Desigualdade de gênero na progressão profissional
Tenoury, Madalozzo e Martins (2021)	• Diferença salarial entre homens e mulheres
Hardies, Lennox e Li (2021)	• Menor atribuição de clientes importantes a mulheres em posições de liderança • Dificuldades de crescimento profissional em ambientes dominados por homens
Passos e Machado (2022)	• Diferença salarial entre homens e mulheres • Penalidade da maternidade • Divisão sexual do trabalho • Práticas discriminatórias estruturais
Beltramini, Cepellos e Pereira (2022)	• Exigências diferenciadas desde o início da trajetória profissional • Questionamentos sobre a capacidade profissional das mulheres • Dificuldades de inserção e permanência organizacional
Rodrigues (2023)	• Discriminação direta • Divisão das responsabilidades familiares • Limitações das políticas públicas para redução do hiato salarial de gênero.
Souza e Silva (2024)	• Estereótipos de gênero • Práticas organizacionais excludentes
Ribeiro, Ferreira e Ferreira (2024)	• Tratamento desigual entre homens e mulheres mesmo quando a promoção depende do desempenho
Watanabe e Kwarteng (2024)	• Barreiras pessoais, organizacionais e sociais • Práticas institucionais
ONU Mulheres (2025)	• Baixa presença feminina em funções de comando • Manutenção de estruturas organizacionais que reproduzem padrões de desigualdade • Lentidão no avanço em direção à paridade de gênero

Fonte: Elaborado pela autora

A partir da sistematização apresentada acima, observa-se que a literatura evidencia um conjunto amplo de barreiras que dificultam a trajetória profissional das mulheres, manifestando-se de forma contínua ao longo das décadas. Entre as principais barreiras destacam-se as práticas discriminatórias, a segregação ocupacional, as desigualdades salariais, os estereótipos de gênero e as dificuldades de conciliação entre trabalho e responsabilidades familiares. Esses elementos indicam que, apesar dos avanços, ainda existem barreiras invisíveis associadas ao fenômeno Teto de Vidro, que permanecem presentes nos diferentes contextos organizacionais analisados pela literatura.

Por fim, para aprofundar na compreensão destas barreiras invisíveis do fenômeno Teto de Vidro, é necessário explorar quais são essas barreiras impostas as mulheres na auditoria em sua trajetória até chegarem a funções de liderança.

2.3 Estudos Anteriores

Com o objetivo de identificar e sistematizar os estudos sobre gênero no campo da auditoria, realizou-se um levantamento dos principais artigos publicados sobre o tema, contemplando pesquisas nacionais e internacionais no período de 2015 a 2025. A adoção desse

recorte temporal justifica-se pelo aumento das publicações que abordam a desigualdade de gênero, a participação feminina e as barreiras à progressão profissional. Além disso, conforme apontam Chen, Hallman e Sunder (2025), observa-se que as diferenças de gênero passaram a apresentar redução e, em alguns casos, reversão a partir da última década. Esse período concentra, portanto, um volume mais expressivo de investigações empíricas sobre gênero em contextos organizacionais específicos, como o campo da auditoria.

Como critérios de inclusão, foram considerados artigos científicos e dissertações publicados em periódicos e repositórios acadêmicos reconhecidos, vinculados às áreas de Contabilidade, Administração e áreas afins. Os estudos selecionados abordam, de forma direta, temas relacionados à desigualdade de gênero, às barreiras à progressão profissional, à participação feminina e ao acesso às funções de liderança na auditoria pública e privada.

Foram priorizadas pesquisas empíricas, de natureza quantitativa, qualitativa ou mista, cujos resultados contribuíssem para a análise das trajetórias profissionais de mulheres auditoras. Em relação aos critérios de exclusão, não foram considerados estudos exclusivamente teóricos, ensaios conceituais sem base empírica, pesquisas que tratassem o tema gênero de forma genérica, sem articulação com carreira, liderança ou estrutura organizacional, bem como trabalhos que não estivessem inseridos no contexto da auditoria. Também foram excluídos estudos duplicados ou aqueles que não apresentassem informações suficientes para possibilitar análise comparativa.

A revisão teve como propósito identificar padrões, convergências e lacunas na literatura sobre as barreiras enfrentadas pelas mulheres no campo da auditoria, bem como compreender de que forma o fenômeno Teto de Vidro tem sido analisado em diferentes contextos institucionais. Os critérios adotados refletem as escolhas metodológicas da pesquisadora, alinhadas aos objetivos e à natureza qualitativa da pesquisa.

Os estudos selecionados foram organizados em ordem cronológica e sistematizados em um quadro analítico, o que possibilitou uma visão integrada da produção científica e auxiliando para a identificação da lacuna de pesquisa que fundamenta o presente estudo, sendo descritos no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 - Estudos empíricos sobre gênero na auditoria de 2015 a 2025

Título	Autores	Ano	Periódico de Publicação	Identificação do Estudo	Objetivo	Linhas de pesquisa	Classificação quanto o tipo de auditoria	Abordagem Metodológica	Principais Achados	Limitações
Desigualdades de gênero na atuação de contadores e auditores no mercado de trabalho Catarinense	Brighenti, J.; Jacomossi, F.; Silva, M. Z.	2015	Enfoque: Reflexão Contábil (UEM)	Nacional	Investigar evidências de desigualdade de gênero na atuação de contadores e auditores.	Diferenças salariais e ausência de justificativa produtiva para a desigualdade.	Contabilidade e auditoria	Abordagem Quantitativa	Os resultados mostram diferenças salariais desfavoráveis às mulheres, mesmo após o controle por escolaridade, idade e tempo de emprego.	Limitam-se ao recorte geográfico restrito e ao uso exclusivo de dados secundários, sem análise de aspectos subjetivos.
The Glass Ceiling in Audit Firms	Staljanssen <i>et al.</i>	2017	Dissertação (UGent)	Internacional	Identificar fatores que influenciam a promoção de mulheres a partner em firmas de auditoria	Barreiras organizacionais, estereótipos, maternidade, redes sociais	Auditoria privada	Abordagem Quantitativa	Os achados indicam que o teto de vidro na auditoria decorre de fatores organizacionais e culturais, sendo mais intenso nas <i>Big Four</i> .	As limitações incluem o foco em percepções subjetivas, o recorte nacional belga e a impossibilidade de inferir relações causais.
Women Career Paths in Accounting Organizations: <i>Big Four</i> Scenario	Tiron-Tudor, A.; Faragalla, W.	2018	Administrative Sciences	Internacional	Analisar trajetórias profissionais femininas na auditoria das <i>Big Four</i>	Discriminação, teto de vidro, dupla avaliação, maternidade	Auditoria privada	Abordagem Qualitativa	Os achados indicam que discriminação, maternidade, duplo padrão, baixa visibilidade e o teto de vidro levam mulheres a deixar a auditoria externa ou buscar alternativas profissionais.	As limitações decorrem do caráter teórico do estudo, da ausência de dados empíricos primários e da dependência de pesquisas anteriores.
Desigualdade de Gênero em Empresas de Auditoria Externa	Cruz <i>et al.</i>	2018	Revista Contabilidade, Gestão e Governança	Nacional	Identificar e analisar a percepção de homens e mulheres atuantes em	Barreiras organizacionais, elevada carga horária, dificuldade de conciliação	Auditoria privada	Abordagem Qualitativa	Os achados indicam que a principal barreira à ascensão feminina é a dificuldade de conciliar vida	As limitações incluem a amostra reduzida e o foco em níveis iniciais da

					posições iniciais nas empresas de auditoria contábil sobre as barreiras para a ascensão profissional feminina nessas instituições	trabalho família e assédio.			profissional e pessoal, somada a relatos de assédio moral e sexual.	carreira.
Women's Role in the Accounting Profession: A Comparative Study between Italy and Romania	Baldo, M.; Tiron-Tudor, A.; Faragalla, W. A.	2019	Administrative Sciences (MDPI)	Internacional	Analisar a sub-representação feminina na profissão contábil e na auditoria	Gênero; profissão contábil; Teto de Vidro	Auditoria privada/ Contabilidade	Abordagem Qualitativa	Os achados indicam que o teto de vidro e as “paredes de cristal” são percebidos desde as fases iniciais da carreira, sendo agravados pela interação entre gênero e idade.	As limitações incluem a amostra reduzida e a ausência de foco específico no campo da auditoria.
Efeito do gênero na qualidade do serviço de auditoria	Silva <i>et al.</i>	2020	Revista de Administração, Governança e Contabilidade (RAGC)	Nacional	Verificar se o gênero do auditor influencia a qualidade da auditoria.	Associação entre auditoras e menor gerenciamento de resultados.	Auditoria privada	Abordagem Quantitativa	Os achados indicam que auditoras se associam a menores accruals discricionários, sugerindo maior qualidade da auditoria.	As limitações incluem o recorte temporal e o uso de proxies contábeis para medir a qualidade da auditoria.
Gender Discrimination? Evidence from the Belgian Public Accounting Profession	Hardies, K.; Lennox, C.; Li, B.	2021	Contemporary Accounting Research	Internacional	Investigar discriminação de gênero na promoção e alocação de clientes	Produtividade, segregação vertical, viés de gênero	Auditoria pública e privada	Abordagem Quantitativa	Os achados indicam que sócias geram honorários superiores, mas são menos alocadas a clientes prestigiados, evidenciando	As limitações incluem o recorte institucional belga e a ausência de dados qualitativos

									discriminação de gênero.	sobre percepções organizacionais.
Regimes de (des)igualdade na auditoria: podemos levar nosso verdadeiro eu para o trabalho?	Lima <i>et al.</i>	2021	Revista Catarinense da Ciência Contábil	Nacional	Compreender como regimes de desigualdade moldam trajetórias profissionais em firmas de auditoria.	Interseccionalidade, cultura organizacional e práticas que mantêm desigualdades de gênero.	Auditoria privada	Abordagem Qualitativa	Os achados indicam que gênero, raça e sexualidade interagem na produção de trajetórias desiguais, mesmo entre sócios, evidenciando a persistência de regimes de desigualdade nas firmas de auditoria.	As limitações decorrem do número reduzido de entrevistados e do foco em profissionais que já alcançaram posições elevadas.
Diferenciais salariais de gênero no Brasil: comparando os setores público e privado	Passos, L.; Machado, D. C.	2022	Revista de Economia Contemporânea	Nacional	Analisar os diferenciais salariais de gênero entre os setores público e privado, identificando indícios de discriminação.	Diferença salarial, teto de vidro, discriminação estrutural e barreiras ao avanço profissional.	Auditoria pública e privada	Abordagem Quantitativa	Os achados indicam que grande parte do diferencial salarial por gênero no Brasil não se explica por características observáveis, sugerindo discriminação, com diferenças entre os setores público e privado.	As limitações incluem o uso de dados secundários e a impossibilidade de identificar mecanismos organizacionais específicos.
Gender equity in public accounting: Evidence from single audit partner and director engagement leaders	Almer <i>et al.</i>	2022	Journal of Accounting and Public Policy	Internacional	Examinar segregação vertical em cargos de direção na auditoria pública	Segregação vertical, liderança, remuneração	Auditoria pública	Abordagem Quantitativa	Os achados indicam segregação vertical de gênero, com mulheres concentradas na diretoria e diferenças de honorários que favorecem sócias e desfavorecem diretoras.	O estudo limita-se ao contexto norte-americano e à auditoria de organizações sem fins lucrativos, restringindo a generalização dos resultados.

Igualdade de gênero e oportunidades na carreira interna: percepção das mulheres de um banco público	Martins, T. C. F.; Silveira, A. B.; Camillis, P. K.	2023	ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas	Nacional	Analisar a percepção feminina sobre igualdade de oportunidades de ascensão no setor público.	Identificação do teto de vidro em banco público.	Auditoria pública	Abordagem Quantitativa	Os achados indicam a presença do Teto de Vidro, evidenciada pela sub-representação feminina em cargos de gestão e liderança, mesmo em contextos de ingresso igualitário.	As limitações referem-se ao foco em uma única organização e à ausência de comparação com percepções masculinas.
Auditoras internas governamentais e o desafio da liderança	Álvares, P.; Araújo, A.; Lima, L.	2023	Revista Administração Pública	Nacional	Identificar barreiras à liderança feminina na auditoria pública federal	Teto de vidro, estereótipos, liderança	Auditoria pública	Abordagem Qualitativa	Os achados indicam que, mesmo com ingresso impessoal, persistem barreiras simbólicas e culturais que limitam o acesso feminino à liderança, caracterizando o Teto de Vidro.	As limitações concentram-se na ausência de coleta empírica primária e na restrição ao contexto da auditoria interna governamental
What's in store for females after breaking the glass ceiling? Evidence from the Chinese audit market	Cheng, H.; Wang, J.	2023	Frontiers in Psychology	Internacional	Analisar desafios enfrentados por auditoras após promoção a partner	Alocação de clientes, risco, discriminação	Auditoria privada	Abordagem Quantitativa	Os achados indicam que mulheres têm menores chances de promoção à sociedade e, quando promovidas, são alocadas a clientes mais arriscados e menos prestigiados, sobretudo em firmas masculinizadas.	As limitações relacionam-se ao contexto institucional chinês e à ausência de dados qualitativos complementares.
Gênero dos auditores e qualidade dos accruals de companhias brasileiras	Kobayashi <i>et al.</i>	2024	Revista de Administração, Governança e Contabilidade (RAGC)	Nacional	Identificar a associação entre o gênero dos auditores e a qualidade dos accruals.	Gênero não se mostra determinante para a qualidade da auditoria.	Auditoria privada	Abordagem Quantitativa	Os achados indicam que a presença de auditoras não se associa à redução dos accruals discricionários,	As limitações incluem o uso de proxies contábeis, o recorte temporal específico e a

									sugerindo que o gênero, isoladamente, não determina a qualidade da auditoria no contexto analisado.	ausência de análise qualitativa das práticas organizacionais.
Estratégias de internacionalização de carreira por mulheres na auditoria externa independente brasileira	Cunha, V. B. C.	2024	Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão	Nacional	Examinar estratégias de internacionalização de carreira adotadas por auditoras brasileiras.	Estratégias para superar barreiras de gênero em contexto masculinizado	Auditoria privada	Abordagem Qualitativa	Os achados indicam que mulheres adotam estratégias ativas e passivas de internacionalização da carreira para contornar desigualdades de gênero em um contexto profissional masculinizado.	As limitações decorrem do número reduzido de participantes e da ausência de comparação com trajetórias masculinas.
Não há pecado ao sul do Equador? A percepção de auditores brasileiros sobre as dinâmicas de gênero e racializadas nas firmas de auditoria	Lima, J. P. R.; Miranda, C. S.; Casa Nova, S. P. C.	2024	Social and Environmental Accountability Journal	Nacional	Examinar a percepção de auditoras e auditores brasileiros sobre desigualdades de carreira	Estereótipos, barreiras de carreira, gênero	Auditoria privada	Abordagem Quantitativa	Os achados indicam que a carreira na auditoria é mais difícil para mulheres e pessoas negras, com desigualdades mais acentuadas em firmas de pequeno e médio porte, ampliando a análise para além das <i>Big Four</i> .	As limitações incluem o uso de dados perceptivos e o delineamento transversal.
Igualdade de gênero: participação feminina em cargos de gestão em firmas de	Santos, T. H. A.; Carneiro, L. B.	2024	Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão	Nacional	Analisar a representatividade feminina em cargos de gestão nas <i>Big Four</i> no Brasil	Teto de vidro, liderança, gênero	Auditoria privada	Abordagem Quantitativa	Os achados indicam baixa participação feminina na liderança, sobretudo na sociedade, apesar de avanço gradual,	As limitações incluem a dependência de dados das próprias firmas e a ausência de análise

auditoria no Brasil									sugerindo a persistência do Teto de Vidro.	qualitativa interna.
The impact of auditors' gender on the quality of financial reporting	Shujah-ur-Rahman <i>et al.</i>	2024	Cogent Business & Management	Internacional	Investigar como o gênero do auditor influencia a qualidade do reporte financeiro	Gênero, expertise, valorização profissional e barreira estrutural	Auditoria privada	Abordagem Quantitativa	Os achados indicam que a presença de mulheres com expertise contábil associa-se a maior qualidade dos relatórios financeiros, evidenciando efeitos positivos da diversidade de gênero.	As limitações incluem o foco em grandes bases de dados secundários e a ausência de análise organizacional qualitativa.
Evolving Gender Disparities in Auditing	Chen, J.; Hallman, N.; Sunder, J.	2025	Working Paper	Internacional	Examinar a evolução histórica das disparidades de gênero na auditoria	Carreira, promoção, retenção e gênero	Auditoria privada	Abordagem Quantitativa	Os achados indicam que, historicamente, mulheres tiveram menores taxas de retenção e promoção, com redução e parcial reversão dessas diferenças a partir do final da década de 2010.	Incluem o foco exclusivo nas <i>Big Four</i> e no contexto norte-americano, além da ausência de análise qualitativa organizacional.

Fonte: Elaborado pela autora

A organização dos estudos apresentados no Quadro 2 mostra a literatura sobre gênero na auditoria, de 2015 a 2025, podendo ser compreendida a partir de blocos temáticos que aparecem de forma recorrente nos resultados das pesquisas. Esses blocos incluem a predominância masculina e segregação vertical, as barreiras e dificultadores organizacionais e culturais, a desigualdade salarial e a progressão de carreira, as diferenças entre auditoria pública e privada, as limitações metodológicas recorrentes e as lacunas não exploradas.

A partir dessa organização, os estudos deixam de ser analisados de forma isolada e passam a ser discutidos de maneira integrada, permitindo uma análise mais clara dos padrões identificados, bem como as convergências e os pontos que ainda demandam aprofundamento na literatura.

No tocante à predominância masculina e à segregação vertical, os estudos sobre gênero na auditoria indicam que, embora a participação feminina na profissão tenha aumentado ao longo do tempo, essa presença não se reflete de forma proporcional nos cargos de liderança. Essa assimetria é observada tanto em pesquisas internacionais quanto no contexto brasileiro, evidenciando a permanência de desigualdades na ocupação de posições hierárquicas mais elevadas (Staljansens, 2017; Baldo, Tiron-Tudor e Faragalha, 2019; Santos e Carneiro, 2024).

De modo geral, os estudos apontam que homens e mulheres desempenham funções técnicas semelhantes, mas a trajetória profissional feminina é marcada por maiores obstáculos ao avanço na carreira, configurando um padrão recorrente de segregação vertical (Cruz *et al.*, 2018; Silva *et al.*, 2020; Cunha, 2024).

Diante desse cenário, a literatura também analisou como a presença feminina nos cargos de alta gestão se relaciona com os resultados organizacionais. Pacheco *et al.* (2019) identificaram que apenas 9,21% dos cargos executivos em empresas do setor de consumo não cíclico listadas na B3 eram ocupados por mulheres, evidenciando a persistência da desigualdade de gênero. Ainda assim, os autores observaram associação positiva entre a variável gênero e o desempenho organizacional, resultado que dialoga com evidências de trajetórias profissionais mais lentas para mulheres, mesmo quando apresentam maior qualificação (Hryniewicz; Vianna, 2018).

Já no que se refere às barreiras e dificultadores organizacionais e culturais, a literatura aponta que a profissão permanece estruturada a partir de padrões predominantemente masculinos, associados à cultura organizacional, aos critérios de avaliação e às expectativas de disponibilidade profissional. Staljansens (2017) identifica que os processos de avaliação e promoção são conduzidos em sua maioria por homens, o que influencia o acesso das mulheres a cargos hierárquicos superiores.

De forma semelhante, Tiron-Tudor e Faragalla (2018) observam que práticas organizacionais e culturais afetam de maneira distinta as trajetórias profissionais femininas, independentemente da qualificação técnica. Baldo, Tiron-Tudor e Faragalla (2019) reforçam que essas dinâmicas se repetem em diferentes países, indicando a influência de normas institucionais e culturais na progressão de carreira na auditoria. Estudos nacionais também destacam fatores como exigências de tempo, formas de organização do trabalho e critérios de avaliação como elementos que afetam de maneira desigual homens e mulheres (Lima; Miranda; Casa Nova, 2024; Kobayashi *et al.*, 2024).

No aspecto das diferenças entre auditoria pública e privada, ao analisar especificamente o contexto da auditoria privada no Brasil, Santos e Carneiro (2024) demonstram que a representatividade feminina em cargos de gestão nas *Big Four* permanece inferior à masculina, especialmente nos cargos de sócia. A análise dos Relatórios de Sustentabilidade GRI indica que, mesmo que tenha ocorrido uma evolução gradual da participação feminina entre 2016 e 2023, esse avanço não se converteu em acesso proporcional aos níveis hierárquicos mais elevados, evidenciando a persistência do fenômeno do Teto de Vidro nessas organizações.

Quando se amplia o foco para além das *Big Four*, Lima, Miranda e Casa Nova (2024) analisam a percepção de auditores no Brasil e identificam que a carreira em auditoria é percebida como mais difícil para as mulheres, sobretudo em firmas de pequeno e médio porte, o que ajuda para diferenciar os desafios presentes nos distintos contextos organizacionais da auditoria.

No contexto da desigualdade salarial e progressão de carreira, o conjunto de pesquisas com abordagens quantitativas e documentais enfatiza a persistência de desigualdades salariais e de ocupação de cargos, mesmo quando as mulheres apresentam níveis de escolaridade equivalentes ou superiores aos dos homens. Esses estudos evidenciam que a maior participação feminina na contabilidade e na auditoria não se traduz automaticamente em igualdade de condições no mercado de trabalho, indicando a presença de barreiras estruturais que limitam o acesso das mulheres a posições de maior prestígio e poder decisório (Brighenti; Jacomossi; Silva, 2015; Cunha, 2024).

Em relação às limitações metodológicas, observa-se que os estudos analisados utilizam predominantemente abordagens quantitativas, análises documentais ou levantamentos estruturados, voltados à identificação de padrões de desigualdade relacionados à remuneração, à distribuição de cargos e à participação feminina nos diferentes níveis hierárquicos. Embora essas abordagens sejam fundamentais para evidenciar a magnitude das desigualdades de gênero na auditoria, elas tendem a privilegiar uma perspectiva descritiva e estrutural do fenômeno, com

menor aprofundamento sobre os processos, decisões e experiências que marcam as trajetórias profissionais das mulheres ao longo de suas carreiras (Cruz *et al.*, 2018; Lima; Miranda; Casa Nova, 2024; Kobayashi *et al.*, 2024).

Em se tratando das lacunas não exploradas, apesar de fornecerem evidências relevantes sobre a baixa representatividade feminina em cargos de liderança e sobre a existência de barreiras e dificultadores estruturais e organizacionais, os estudos permanecem, em grande medida, centrados na mensuração de desigualdades, na análise de percepções gerais ou na descrição de indicadores institucionais. Contudo, há pouca atenção à compreensão aprofundada das trajetórias profissionais das mulheres que alcançaram posições de liderança, bem como aos processos, aos contextos organizacionais e às decisões que marcaram esse percurso ao longo do tempo.

Além disso, observa-se menor exploração de como essas mulheres interpretam as barreiras e os dificultadores enfrentados, percebem as oportunidades e impulsionadores disponíveis e articulam suas experiências em ambientes historicamente marcados por padrões masculinos, especialmente nos contextos da auditoria pública e privada brasileira (Santos; Carneiro, 2024; Lima; Miranda; Casa Nova, 2024).

Diante desse conjunto de evidências, identifica-se uma lacuna na literatura quanto à compreensão de maneira profunda das trajetórias de mulheres que alcançaram cargos de liderança tanto na auditoria pública quanto na auditoria privada, sobretudo a partir de uma abordagem qualitativa com entrevista semiestruturadas.

Nesse sentido, o presente estudo busca, sob a perspectiva das próprias auditoras, como se configuram suas trajetórias profissionais no contexto da auditoria pública e privada no Brasil, identificando, por meio de seus relatos, as barreiras e os dificultadores como também as oportunidades e os impulsionadores vivenciados por elas.

Por fim, com base neste referencial teórico que analisa a sub-representação feminina, e a trajetória de mulheres auditoras a funções de liderança, a qual não ocorre de forma linear nem exclusivamente fundamentada no mérito técnico. A literatura evidencia que, mesmo diante de estruturas organizacionais marcadas por barreiras institucionais, culturais e simbólicas, as auditoras enfrentam obstáculos persistentes relacionados à desigualdade de gênero, os quais influenciam suas trajetórias profissionais tanto no setor público quanto no setor privado.

Nesse contexto, a proposição teórica desse estudo é que, apesar da presença contínua dessas barreiras e dificultadores associados ao Teto de Vidro, algumas auditoras conseguem alcançar posições de liderança a partir da mobilização conjunta de fatores individuais, organizacionais e contextuais. Assim, espera-se que as trajetórias das auditoras que atingiram

funções de liderança revelem que a superação do Teto de Vidro ocorre não pela ausência de barreiras, mas pela capacidade de contorná-las, resistir a seus efeitos ou minimizá-los ao longo do percurso profissional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Enquadramento Qualitativo e Descritivo

Este estudo qualitativo utiliza como método para construção das evidências, entrevistas semiestruturadas com mulheres em cargos de liderança no TCU e nas *Big Four*, e as evidências serão analisadas por meio da análise de conteúdo.

A pesquisa científica é fundamental para o desenvolvimento humano, pois colabora para que novas descobertas sejam comprovadas e reconhecidas por meio de métodos que assegurem a veracidade dos fatos (Veiga Spaller, 2023). Considerando esse contexto, o estudo se propõe a investigar trajetórias de mulheres que estão em funções de liderança na auditoria pública e privada identificando barreiras enfrentadas e oportunidades vivenciadas que as levaram a transpor o Teto de Vidro da profissão.

Assim, este estudo em relação à abordagem do problema enquadra-se como qualitativo. Essa abordagem é utilizada para estudar a história, as relações, as crenças, as ideias, as percepções e as opiniões das pessoas, buscando investigar como os seres humanos interpretam a forma como vivem, como criam seus objetos e sua própria identidade, além de como sentem e pensam sobre o mundo ao seu redor (Minayo, 2014).

Quanto ao seu objetivo, classifica-se a pesquisa como de objetivo descritivo. Conforme discutido por Deckert e Wilson (2023), objetivo descritivo tem como finalidade identificar e apresentar as características de um fenômeno tal como ele se manifesta na realidade, sem a intenção de explicar relações de causa e efeito ou interferir no contexto estudado. De forma complementar, Rodrigues, Oliveira e Santos (2021) ressaltam que a pesquisa com o objetivo descritivo busca registrar, organizar e sistematizar as informações coletadas, permitindo a descrição de comportamentos, padrões, condições ou atributos de uma população ou situação específica.

Destaca-se ainda que, o estudo possui como lente epistemológica a perspectiva interpretativista, ou seja, a construção de argumentos em uma lógica que parte de observações para chegar a conclusões, permitindo compreender aspectos da realidade que vão além dos números e das informações diretas, fugindo do que é simplesmente previsível, e tem como principal característica a busca pelos significados presentes nos fenômenos sociais, dando mais importância ao caminho percorrido na análise do que ao resultado final (Soares, 2019).

De maneira que a abordagem teórica dessa pesquisa é o fenômeno do Teto de Vidro, entendido como um conjunto de barreiras invisíveis, que embora não inviabilizem totalmente

o caminho de mulheres auditoras, tornam seu percurso profissional mais desafiador e desigual. Assim, mesmo diante do crescimento da participação das mulheres no campo da auditoria e da relevância reconhecida de suas contribuições, observa-se que sua chegada a posições de liderança ocorre em meio a resistências e obstáculos que configuram o fenômeno do Teto de Vidro. Essa abordagem, portanto, busca compreender não apenas as dificuldades impostas, mas também as estratégias de superação adotadas por auditoras que conseguiram romper os obstáculos e alcançar funções de liderança.

O recorte temporal desse estudo corresponde ao período de realização das entrevistas com as participantes, conduzidas entre agosto e dezembro de 2025, momento em que foram identificadas e ouvidas as mulheres que ocupavam funções de liderança na auditoria, tanto no setor público quanto no privado brasileiro.

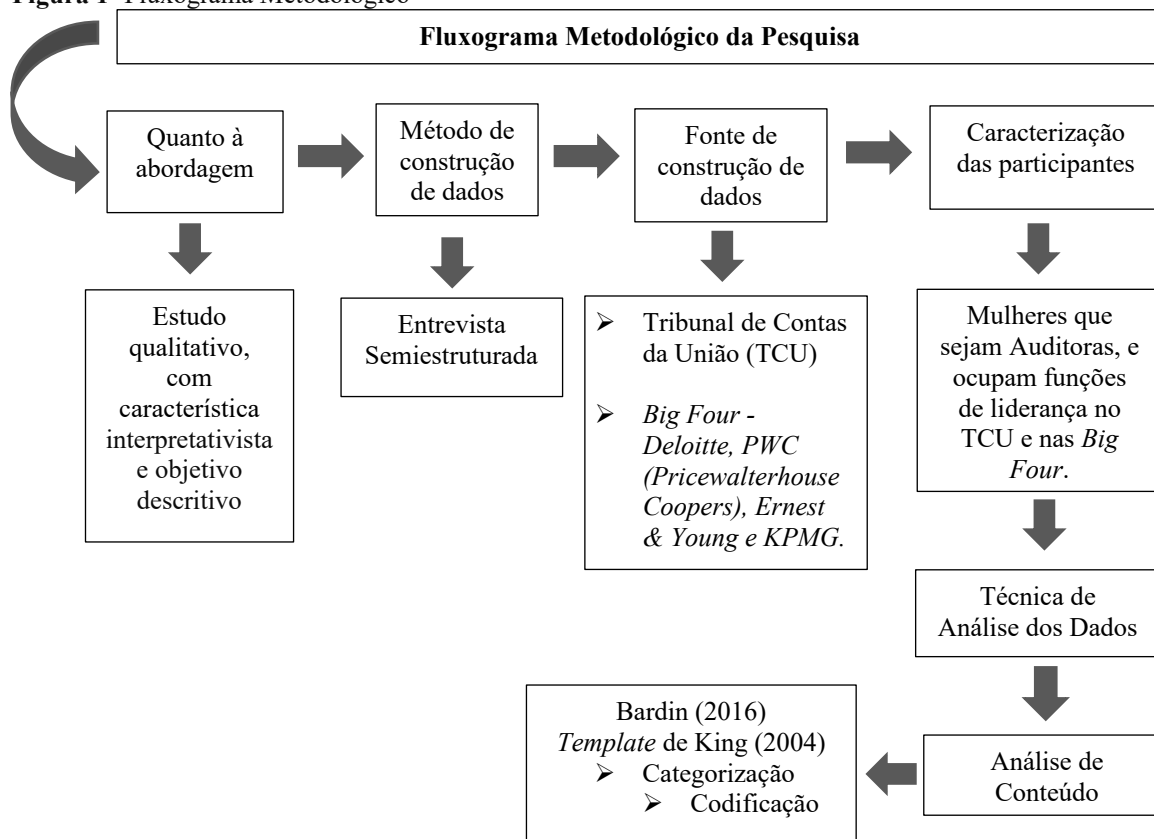
O período de realização das entrevistas, entre agosto e dezembro de 2025, foi definido de acordo com a disponibilidade das participantes. Como as entrevistadas ocupam cargos de liderança na área de auditoria, no setor público e no setor privado, o agendamento precisou considerar a organização de seus horários. Assim, as entrevistas ocorreram ao longo desse intervalo, conforme a possibilidade de participação de cada auditora, permitindo a construção dos dados necessários à pesquisa. Trata-se, portanto, de uma investigação baseada nas informações obtidas durante as entrevistas, considerando a situação profissional das participantes no momento da coleta dos dados.

Sendo assim, as participantes da pesquisa, para a construção dos dados ocupam funções de liderança e atuam na auditoria pública em especial no TCU e nas empresas que fazem parte do grupo das *Big Four*, reconhecidas por sua importância no setor da auditoria de empresas do setor privado. Para a construção de evidências, o método utilizado foi o de entrevistas semiestruturadas, que permite uma compreensão aprofundada das vivências e das dificuldades enfrentadas por essas profissionais, especialmente no que se refere às barreiras invisíveis encontradas no seu progresso em direção a funções de liderança, assim como nas estratégias de superação dessas barreiras adotadas por elas.

Outro procedimento utilizado para melhor visualização da metodologia da pesquisa, foi o fluxograma metodológico. Para Grimas (2008), o fluxograma é uma representação gráfica, que utiliza símbolos padronizados, ilustrando de maneira dinâmica a sequência ou a ordem habitual das atividades, tendo como finalidade, entre outras, os seguintes pontos essenciais: tornar a leitura e a compreensão mais fáceis dos métodos utilizados e facilitar a localização e o reconhecimento dos elementos mais relevantes.

Sendo assim, o fluxograma representado na Figura 1, a seguir, representa uma imagem geral de todas as características e procedimentos metodológicos utilizados neste estudo.

Figura 1- Fluxograma Metodológico



Fonte: Elaborado pela autora de acordo com Grimas (2008)

O fluxograma metodológico apresentado sintetiza, de forma visual, a sequência das principais etapas do desenho metodológico da pesquisa, abrangendo a definição da abordagem qualitativa e exploratória, a caracterização das participantes, a fonte de construção dos dados, bem como os procedimentos de coleta e análise das evidências. A representação gráfica permite compreender a articulação entre as decisões metodológicas, o método de construção dos dados e as técnicas de análise utilizadas, evidenciando a lógica que orientou o desenvolvimento do estudo.

Por fim, destaca-se que o projeto de pesquisa foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), obtendo aprovação por meio do Parecer nº 7.675.763. Tal aprovação assegura que todos os procedimentos éticos adotados no estudo estejam em conformidade com as diretrizes vigentes, incluindo a obtenção do consentimento formal das participantes, bem como a garantia de anonimato, confidencialidade e proteção dos dados coletados. Assim, todos os procedimentos metodológicos adotados nessa

pesquisa foram conduzidos de forma articulada e sequencial, conforme representado no fluxograma metodológico, assegurando coerência, rigor e consistência na construção das evidências do estudo.

3.2 Construção das Evidências

3.2.1 Seleção das Auditoras para etapa da entrevista

A seleção inicial das participantes foi intencional, direcionada a mulheres que atuam na área de auditoria, tanto no setor público quanto no setor privado brasileiro, e que estavam, no momento da entrevista, em funções de liderança, com foco especial no Tribunal de Contas da União e nas empresas que compõem as *Big Four*.

As funções de liderança e coordenação no TCU estão formalmente estruturadas conforme disposto na Resolução-TCU nº 365/2024, distribuídas nos níveis FC-6 a FC-1, que altera a Resolução-TCU nº 347/2022. Essa normativa estabelece a organização das funções de liderança no Tribunal, definindo seus níveis, denominações e quantitativos, os quais contemplam atribuições de natureza estratégica, tática e operacional no funcionamento institucional do órgão (Brasil, 2024).

No nível FC-6, considerado o mais elevado da estrutura organizacional do TCU, está prevista a função de Secretário-Geral, responsável pela coordenação superior da Secretaria do Tribunal. Já o nível FC-5 concentra funções de alta direção e assessoramento estratégico, incluindo os cargos de Secretário-Geral Adjunto, Diretor-Geral, Secretário de Controle Externo, Secretário de Controle Externo Adjunto, Auditor-Chefe, Auditor-Chefe Adjunto, Chefe de Assessoria, Chefe de Gabinete, Secretário, Secretário-Adjunto, Consultor Jurídico, Assessor de Ministro, Assessor de Ministro-Substituto e Assessor de Procurador, além das funções de Especialista Sênior de nível III, conforme a distribuição estabelecida na Resolução-TCU nº 365/2024 (Brasil, 2024).

O nível FC-4 compreende funções de direção intermediária, tais como Diretor, Subsecretário, Assessor de Secretário-Geral e Especialista Sênior de nível II, desempenhando atividades de coordenação entre os níveis estratégico e operacional. No nível FC-3, a Resolução-TCU nº 365/2024 prevê funções predominantemente voltadas à coordenação tática e operacional, incluindo Assessor, Chefe de Serviço, Coordenador de Ações de Controle, Gerente de Processo, Secretário de Representação, Supervisor de Solução Consensual, Oficial de Gabinete e Especialista Sênior de nível I (Brasil, 2024).

Por fim, os níveis FC-2 e FC-1 correspondem às funções de Assistente Técnico, Assistente Administrativo e Auxiliar de Gabinete, destinadas ao apoio técnico e administrativo das unidades organizacionais do TCU. Essas funções, embora essenciais para o funcionamento institucional, possuem atribuições predominantemente operacionais, conforme a classificação hierárquica e funcional definida na Resolução-TCU nº 365/2024 (Brasil, 2024).

Embora o TCU disponha de uma ampla diversidade de funções de confiança distribuídas entre diferentes níveis hierárquicos, esta pesquisa delimita sua análise às funções de Secretária-Geral, Secretária-Geral Adjunta, Diretora-Geral, Secretária de Controle Externo, Chefe de Gabinete e Secretária, por se tratarem de cargos situados nos níveis mais elevados da estrutura organizacional (FC-6 e FC-5). Esses cargos concentram maior responsabilidade estratégica, poder decisório e influência institucional, conforme a própria hierarquia funcional estabelecida pela Resolução-TCU nº 365/2024 (Brasil, 2024).

A escolha destas funções justifica-se pelo objetivo da pesquisa de analisar a trajetória de mulheres que já estão em posições de liderança, entendidas como aquelas que participam diretamente da formulação de estratégias, da coordenação institucional e da tomada de decisões no âmbito da governança do TCU. Dessa forma, ainda que existam outras funções de confiança relevantes nos níveis intermediários e operacionais, estas não foram incluídas na análise por não apresentarem o mesmo grau de envolvimento nas decisões estratégicas e na condução institucional.

No que se refere às empresas que compõem o grupo das *Big Four* (Deloitte, PwC, EY e KPMG) observa-se a adoção de estruturas organizacionais semelhantes entre elas, organizadas em níveis hierárquicos progressivos. Essas estruturas iniciam-se em funções de entrada, como *Trainee* ou Assistente, avançam para Analista ou Associado e Analista Sênior ou Assistente Sênior, e alcançam um nível intermediário representado pela função de Supervisor (Deloitte, 2025; EY, 2024; PwC, 2025; KPMG, 2024).

A partir desse ponto, as funções de Gerente e Gerente Sênior passam a ser reconhecidos como funções de liderança. Nos níveis superiores da hierarquia situam-se as funções de Diretor, Diretor Executivo, Sócio, Sócio-Diretor e Sócio-Líder, além das categorias Sócio A e Sócio B, identificadas nos relatos das entrevistadas para diferenciar níveis de participação societária e responsabilidades estratégicas internas. Essa estrutura permite compreender os distintos graus de responsabilidade e liderança existentes nessas organizações (Deloitte, 2025; EY, 2024; PwC, 2025; KPMG, 2024).

Na Deloitte, a estrutura organizacional inicia-se nas funções de *Trainee*, Assistente e Assistente Sênior, evolui para Supervisor, Gerente e Gerente Sênior, e alcança os níveis

superiores compostos por Diretor, Sócio, Sócio-Diretor e Sócio-Líder. Embora as funções gerenciais sejam reconhecidas como posições de liderança operacional, a liderança estratégica e institucional se concentra no nível societário, no qual os sócios, especialmente aqueles que exercem funções de Sócio-Diretor ou Sócio-Líder, participam diretamente da governança, da definição de políticas internas e das decisões estratégicas (Deloitte, 2025).

De forma semelhante, na PwC, a estrutura hierárquica compreende as funções de Assistente e Associado, seguidos por Associado Sênior e Supervisor, avançando para Gerente e Gerente Sênior, e culminando nas funções de Diretor, Sócio, Sócio-Diretor e Sócio-Líder, sendo a organização integralmente controlada por seus sócios, que concentram participação societária e poder decisório no nível mais elevado da hierarquia (PwC, 2025).

Na EY, a trajetória profissional inicia-se nas funções de Assistente e Analista, evolui para Analista Sênior e Supervisor, e posteriormente para Gerente e Gerente Sênior, alcançando os níveis superiores de Diretor Executivo, Sócio, Sócio-Diretor e Sócio-Líder. A liderança é associada à alta gestão, atribuindo aos sócios a responsabilidade pela definição das prioridades estratégicas, pela condução da governança e pela gestão dos riscos organizacionais (EY, 2024).

Já a KPMG apresenta estrutura semelhante, iniciando-se nas funções de Assistente e Analista, seguidos por Analista Sênior, Supervisor, Gerente e Gerente Sênior, e alcançando as funções de Diretor, Sócio e Sócio-Líder. Mesmo que a liderança operacional esteja presente nos níveis gerenciais, as decisões estratégicas, a governança e a responsabilidade institucional concentram-se no nível societário (KPMG, 2024).

Nesse contexto, apesar das *Big Four* reconhecerem cargos de Gerência e Gerência Sênior como funções de liderança operacional, esse estudo se propôs analisar o quadro societário, especificamente das funções de Sócio-Diretor, Sócio, Sócio-Líder, e das categorias de Sócio A e Sócio B, identificadas nos relatos das entrevistadas para diferenciar níveis de participação societária e de responsabilidades estratégicas internas. A escolha dessas funções é justificada por ocuparem o nível mais elevado da hierarquia organizacional e por reunirem, de forma simultânea, participação societária, poder decisório estratégico e responsabilidade institucional sobre os rumos dessas organizações.

Assim, por meio da identificação das funções a serem incluídas nessa pesquisa do setor público e privado, foram consideradas potenciais participantes, mulheres auditoras ativas nas organizações mencionadas, que apresentaram disponibilidade para participar da entrevista semiestruturada e que consentiu voluntariamente com sua participação por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). A inclusão na pesquisa contemplou participantes disponíveis e acessíveis para a construção dos dados, dispostas a contribuir com relatos sobre

sua trajetória profissional, experiências e percepções relacionadas à desigualdade de gênero e ao fenômeno do Teto de Vidro.

Assim, foram desconsideradas as possíveis participantes da pesquisa que, não atuavam em funções de liderança no campo da auditoria ou que não integravam o setor de auditoria pública ou privada brasileira, especificamente no TCU e nas empresas que compõem as *Big Four*. Também foram retiradas da pesquisa, possíveis participantes que não demonstraram disponibilidade ou que desistiram ao longo do período de entrevistas, inviabilizando a obtenção de informações suficientes para a análise, bem como aquelas que não apresentaram vínculo direto com o objeto da pesquisa.

Adicionalmente, foi adotada a Técnica de Bola de Neve, tanto com as entrevistadas do setor público quanto as do setor privado, na qual as primeiras participantes que aceitaram integrar a pesquisa foram convidadas a indicar outras auditoras que atendiam aos critérios estabelecidos, respeitando a necessidade de autorização prévia da pessoa indicada para o compartilhamento de seu contato institucional, especificamente o e-mail, para fins exclusivos de convite à pesquisa. A partir desses contatos iniciais, o processo de indicação foi sendo ampliado de forma progressiva, contemplando auditoras vinculadas ao TCU e às empresas que compõem o grupo das *Big Four*, mediante envio de convite formal pelas pesquisadoras.

Para Bockorni e Gomes (2021), a Técnica de Bola de Neve é como uma baseada em cadeias de indicação, na qual participantes iniciais indicam outros sujeitos com perfil compatível com a pesquisa, sendo a técnica utilizada para pesquisas qualitativas, sobretudo quando o pesquisador enfrenta dificuldades de acesso ao universo da pesquisa ou lida com temas sensíveis e de caráter privado, sendo necessário recorrer às redes de confiança dos próprios participantes para viabilizar a coleta de dados

Assim para a verificação das possíveis participantes da pesquisa do setor público (TCU), foi elaborada uma lista inicial de auditoras que poderiam participar das entrevistas.

Para a elaboração da lista das possíveis participantes do TCU, foi realizado o acesso no portal oficial do Tribunal de Contas da União em <https://portal.tcu.gov.br>. Por meio da aba “Sobre o TCU”, acessou-se o portal da “Transparência e Prestação de Contas do Tribunal”, indo para a aba “Pessoas, Servidores e Autoridades”, “Acessar Informações”, na próxima página utilizando a aba “Servidores e Autoridades” e clicando em “Consultar”. Nas Ações foram buscados os servidores utilizando o critério de divisão conforme disposto na Resolução-TCU nº 373/2024, das três principais unidades: a Secretaria-Geral da Presidência (Segepres), a Secretaria-Geral de Controle Externo (Segecex) e a Secretaria-Geral de Administração (Segedam).

Após a análise das três unidades, foram identificadas como possíveis participantes 27 servidoras em funções de liderança, situadas nos níveis mais elevados da estrutura organizacional (FC-6 e FC-5). A partir de um planilhamento, foi possível a identificação destas servidoras, reconhecendo as unidades em que prestam serviço, seus cargos, e-mail, telefone, cidade e estado onde estão em trabalho.

Como contato inicial, foi encaminhado o convite formal a duas auditoras que ocupam cargos de liderança no TCU, que uma das pesquisadoras mantinha relacionamento prévio. Assim, a pesquisadora encaminhou o convite formal a essas auditoras (via e-mail institucional, sendo enviado individualmente, com um remetente e um destinatário) para apresentar a pesquisa, seus objetivos e a relevância do estudo, convidando-as à participação. Em seguida, foi feito o contato com as demais possíveis participantes por e-mail seguindo o planilhamento realizado, com o objetivo de verificar a disponibilidade e o interesse dessas profissionais em participarem de forma voluntária na pesquisa.

Para a seleção das possíveis auditoras em funções de liderança, das empresas que compõem o grupo das *Big Four*, empresas de auditoria independente, foi feita também a elaboração de uma lista, acessando os sites oficiais das empresas Ernest & Young (EY), Deloitte, KPMG e PricewaterhouseCoopers (PwC) no Brasil.

Na organização Ernest & Young (EY), o acesso foi pelo site oficial no Brasil em https://www.ey.com/pt_br, foi identificado a aba “Nossos Escritórios”, o que deu acesso ao mapa de Localização EY, em análise foram encontrados no mapa 14 escritórios no país, estando localizados nas seguintes cidades: dois escritórios em São Paulo, Belo Horizonte, Blumenau, Brasília, Campinas, Curitiba, Fortaleza, Goiânia, Porto Alegre, Recife, Ribeirão preto, Rio de Janeiro e Salvador. Neste planilhamento foi possível identificar apenas a cidades e endereços, sem acesso a telefones.

Já na empresa Deloitte, foi por meio ao acesso do site da organização utilizando o endereço <https://www.deloitte.com/br/pt.html>, depois “Conecte-se Conosco”, e por fim “Nossos Escritórios”, nesta aba foi possível identificar que a empresa está presente em mais de 150 países. No Brasil são 18 escritórios espalhados no território, sendo eles nas seguintes cidades: São Paulo, Belo Horizonte, Brasília, Campinas, Curitiba, Cuiabá, Florianópolis, Fortaleza, Joinville, Londrina, Maringá, Porto Alegre, Rio de Janeiro, Recife, Salvador, Ribeirão Preto, Uberlândia e Vitória. Em cada cadastro dos escritórios foi possível identificar endereço e telefone.

Em seguida o acesso foi na empresa KPMG, utilizando o site da empresa em <https://kpmg.com/br/pt/home.html>, chegando à aba “Serviços”, foi identificado a aba

“Contato”, o qual proporcionou acesso aos 22 escritórios da entidade no Brasil - sendo a KPMG a empresa do grupo das *Big Four* que mais possui escritórios em território brasileiro - no acesso foi identificado a cidade, endereço e telefone para o primeiro contato. Os escritórios da KPMG estão localizados nas seguintes cidades brasileiras: Belo Horizonte, Brasília, Campinas, Cuiabá, Curitiba, Fortaleza, Goiânia, Joinville, Londrina, Manaus, Passo Fundo, Porto Alegre, Recife, Ribeirão Preto, Rio de Janeiro, Salvador, São José do Rio Preto, São José dos Campos, São Paulo, São Paulo – Morumbi, Uberlândia e Vitória.

Já o acesso aos escritórios brasileiros da PricewaterhouseCoopers (PwC), foi por meio do site da empresa em <https://www.pwc.com.br/>, mais abaixo no site encontra-se a aba “Escritórios PwC Brasil”, e o botão “Saiba Mais”, dando acesso a uma nova janela identificado a aba “Entre em Contato Conosco”, onde são disponibilizados dois números para contato, um para ligações nacionais e o outro para ligações internacionais. Nessa nova página foi aberta uma lista com os 19 escritórios localizados no Brasil, estando eles nas seguintes cidades: Barueri, Belo Horizonte, Brasília, Campinas, Curitiba, Florianópolis, Fortaleza, Goiânia, Maringá, Piracicaba, Porto Alegre, Recife, Ribeirão Preto, Rio de Janeiro, Salvador, São José dos Campos, São Paulo, Piracicaba e Uberaba. Neste acesso foi possível fazer a listagem apenas com as cidades e endereços, não havendo números de telefones e e-mail disponíveis para contato.

Considerando que os dados utilizados para a elaboração da lista de possíveis participantes eram restritos, o processo de recrutamento das auditoras das empresas que compõem o grupo das *Big Four* foi semelhante ao do TCU, iniciou-se com contatos da rede pessoal das pesquisadoras em cada uma dessas empresas. Adicionalmente, foram contactadas auditoras via LinkedIn, pesquisando por sócias atuais das empresas Ernest & Young (EY), Deloitte, KPMG e PricewaterhouseCoopers (PwC) no Brasil.

Assim como no TCU, os contatos iniciais receberam convites por e-mail para contribuir com a pesquisa. O e-mail foi enviado com remetente e destinatário identificados, apresentando os objetivos do estudo o qual trouxe, no corpo da mensagem, a informação de que o consentimento poderia ser retirado a qualquer momento, sem qualquer prejuízo para a participante, incluindo o anexo com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para leitura e manifestação de consentimento por meio de assinatura. Sendo o termo apresentado no momento do convite (via e-mail) ou, quando isso não foi possível, antes da realização da entrevista. O objetivo foi possibilitar que a participante tivesse pleno conhecimento das informações contidas no termo e manifestasse seu consentimento de forma clara e expressa, com o devido registro formal por meio da assinatura da autorização para a

realização da entrevista.

Outro ponto a ser destacado, é que tanto o recrutamento das participantes quanto o restante da abordagem adotada na pesquisa, foram conduzidos rigorosamente seguindo o procedimento ético, em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) (Lei nº 13.709/2018) e as Resoluções nº 466/12 e nº 510/16 do Conselho Nacional de Saúde.

Assim, a definição do número final de participantes dessa pesquisa não foi preestabelecida previamente, pois a construção dos dados se fundamentou no princípio da saturação teórica. Segundo Minayo (2017), a saturação ocorre quando novas entrevistas deixam de trazer elementos relevantes ou diferentes dos já coletados, indicando que as categorias analíticas já foram suficientemente exploradas. Dessa forma, as entrevistas foram conduzidas de maneira progressiva até o ponto em que não emergiram novas informações, percepções ou padrões significativos sobre o fenômeno Teto de Vidro. Sendo no fim um total de 17 auditoras que participaram da entrevista.

Essa estratégia é condizente com a abordagem qualitativa interpretativista adotada nesse estudo, com foco na compreensão profunda e contextualizada das experiências vividas pelas participantes. A saturação teórica foi, portanto, o critério orientador para o encerramento da construção de dados, garantindo que o material obtido fosse rico, representativo das realidades investigadas e suficiente para responder aos objetivos da pesquisa.

Nesse cenário, conforme descrito por Fontanella, Ricas e Turato (2008), a saturação teórica é adequada em pesquisas que utilizam entrevistas em profundidade e análise de conteúdo, como é o caso dessa investigação, permitindo maior consistência e rigor metodológico na formação das categorias e subcategorias analíticas.

3.2.2 Entrevistas

As participantes que aceitaram integrar a pesquisa indicaram a data e o horário de sua preferência para a realização da entrevista, os quais foram confirmados de comum acordo entre a participante e as pesquisadoras. As entrevistas ocorreram de forma remota, com duração estimada entre 30 e 45 minutos, por meio de plataforma digital, em condições adequadas para a condução da entrevista e o relato das experiências das participantes.

A plataforma principal utilizada para a realização das entrevistas foi o Microsoft Teams, com a possibilidade de uso das plataformas Google Meet ou Zoom em situações de imprevistos técnicos. As entrevistas foram gravadas em áudio, mediante consentimento prévio e explícito das participantes, exclusivamente para fins de transcrição, sendo adotadas medidas de

anonimização, como o uso de pseudônimos, codificação e omissão de dados, com vistas à preservação da identidade e da confidencialidade das informações

As entrevistas deste estudo foram conduzidas a partir de um roteiro semiestruturado, organizado em oito eixos temáticos: trajetória profissional e formação acadêmica; rede de apoio; oportunidades e facilitadores; barreiras e dificultadores; superação das barreiras e dos dificultadores; políticas de equidade de gênero; referências; e recomendações.

Os dois últimos eixos foram incluídos com o objetivo de permitir que as participantes compartilhassem indicações, reflexões e sugestões relacionadas ao tema investigado, contribuindo para o encerramento da entrevista e para o enriquecimento das evidências coletadas. Assim cada um dos oito eixos temáticos busca responder aos objetivos específicos da pesquisa.

Assim, a construção do roteiro seguiu respaldada nos objetivos específicos definidos na pesquisa, que são os seguintes: a) descrever a trajetória profissional de mulheres auditoras que alcançaram funções de liderança nos setores público e privado no Brasil; b) comparar as percepções sobre as barreiras enfrentadas e as oportunidades vivenciadas por auditoras nas esferas pública e privada; e c) compreender as estratégias de superação do fenômeno do Teto de Vidro na trajetória profissional de auditoras nos setores público e privado no Brasil.

Diante dos objetivos propostos, o eixo temático trajetória profissional e da formação acadêmica está associada ao primeiro objetivo específico da pesquisa, o qual busca descrever a trajetória profissional de mulheres auditoras que alcançaram funções de liderança nos setores público e privado no Brasil. Esse eixo permitiu compreender o percurso de formação profissional das participantes, abrangendo escolhas educacionais, experiências de ingresso e progressão na carreira, bem como os marcos profissionais relevantes ao longo desse percurso, contribuindo para a reconstrução analítica de suas trajetórias até a ocupação de funções de liderança.

Já em rede de apoio, também associada ao primeiro objetivo específico, busca-se identificar o papel desempenhado por redes formais e informais, como família, pares profissionais, mentores e instituições, no desenvolvimento da trajetória profissional das auditoras. A análise desse eixo auxilia na compreensão da forma como o suporte social, profissional e institucional influenciou as decisões de carreira, a permanência na profissão e o alcance de posições de liderança.

O eixo temático oportunidade e facilitadores, se relaciona diretamente ao segundo objetivo específico da pesquisa, que visa analisar as percepções das auditoras sobre as oportunidades vivenciadas ao longo de suas trajetórias profissionais. Esse eixo permitiu

identificar fatores institucionais, organizacionais e individuais que favoreceram o crescimento profissional das participantes, como políticas internas, programas de desenvolvimento, experiências estratégicas e contextos organizacionais propícios à ascensão na carreira.

Em relação às barreiras e dificultadores, vinculada ao segundo objetivo específico da pesquisa, objetivou-se analisar as percepções das participantes acerca dos obstáculos enfrentados ao longo de suas trajetórias profissionais. Esse eixo possibilitou identificar limitações de natureza estrutural, organizacional e cultural que dificultaram o avanço na carreira, contribuindo para a compreensão das desigualdades de gênero presentes no campo da auditoria pública e privada.

O eixo superação das barreiras e dificultadores se articula ao terceiro objetivo específico da pesquisa, que busca compreender as estratégias de superação do fenômeno Teto de Vidro na trajetória profissional de auditoras na área pública e privada brasileira. A análise desse eixo temático permitiu identificar estratégias individuais e coletivas adotadas pelas participantes para enfrentar e contornar os obstáculos vivenciados, evidenciando mecanismos de resistência, adaptação e ação feminina no contexto organizacional da auditoria.

O bloco políticas de equidade de gênero, também se relaciona ao terceiro objetivo específico da pesquisa, ao permitir analisar a existência, a percepção e a efetividade de políticas institucionais voltadas à promoção da equidade de gênero no ambiente organizacional. A análise desse eixo temático auxiliou na compreensão de como tais políticas influenciam na superação das barreiras associadas ao fenômeno Teto de Vidro e no acesso das mulheres a posições de liderança na auditoria.

O eixo referências está vinculado ao terceiro objetivo específico, ao possibilitar a compreensão do papel exercido por modelos profissionais, lideranças femininas ou trajetórias inspiradoras na construção das estratégias de superação adotadas pelas auditoras. Esse eixo temático cooperou para identificar como experiências de outras mulheres e figuras de referência influenciaram expectativas de carreira, escolhas profissionais e percepções sobre a possibilidade de ascensão a cargos de liderança.

Por fim, as recomendações estão associadas ao terceiro objetivo específico, ao possibilitar a identificação de propostas formuladas pelas próprias participantes para a promoção da equidade de gênero e para a superação das barreiras enfrentadas na carreira. Esse eixo possibilitou ampliar a compreensão das estratégias de enfrentamento do Teto de Vidro, incorporando a perspectiva das auditoras sobre ações institucionais e organizacionais que podem favorecer trajetórias profissionais mais equitativas.

Dessa forma, os eixos temáticos definidos orientaram o processo de organização,

sistematização e interpretação dos dados, conduzindo à escolha do método de análise adotado nesse estudo. Assim, a análise das entrevistas está fundamentada na análise de conteúdo de Bardin (2016) e no Template de King (2004). As três fases previstas por Bardin (2016) são: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados obtidos e interpretação. No momento da transcrição, iniciou-se a fase de pré-análise, a exploração dos dados, e posteriormente as informações foram codificadas e categorizadas, o que proporcionou identificar evidências que possam responder o objetivo geral e os objetivos específicos por meio dos relatos das entrevistadas.

Dessa forma as evidências analisadas à luz do fenômeno Teto de Vidro, buscaram compreender de que maneira o fenômeno Teto de Vidro influenciou a trajetória profissional de mulheres em funções de liderança na auditoria pública e privada no Brasil. A análise avaliou tanto os desafios quanto as oportunidades, indicando as possíveis contribuições nas dimensões: teórica, prática e social da pesquisa.

A matriz de amarração, conforme discutido por Mazzon (2018), é um instrumento que possibilita ao pesquisador examinar, ainda na fase de planejamento, se cada questão do roteiro está associada a conceitos teóricos definidos e se auxilia para atender aos objetivos estabelecidos. O autor evidencia que o roteiro de entrevista passa a integrar uma estrutura metodológica articulada, na qual as perguntas não são elaboradas de forma isolada, mas inseridas em um encadeamento lógico do estudo. Além disso, a matriz torna mais claro o percurso metodológico ao evidenciar como teoria, método e análise se relacionam ao longo da pesquisa, auxiliando a organização no processo investigativo e a produção de evidências compatíveis com o propósito do estudo (Mazzon, 2018).

O roteiro de entrevista criado, foi elaborado compreende oito eixos temáticos e dez perguntas. No Quadro 3 foi construída a matriz de amarração do roteiro semiestruturado, no qual cada pergunta é relacionada como à literatura que fundamenta a sua elaboração e ao respectivo objetivo específico que busca atender.

Quadro 3 – Matriz de Amarração do Roteiro Semiestruturado

Eixos Temáticos	Entrevista Semiestruturada (Roteiro)	Literatura	Objetivos
Trajatória profissional e formação acadêmica	1. Para contextualizar, conte um pouco sobre a sua trajetória profissional, sua formação acadêmica e os marcos mais relevantes de sua carreira na auditoria. Além disso, há quanto tempo atua como auditora nesta instituição e qual seu tempo de experiência em cargos de liderança?	Cavazotte, Oliveira e Miranda (2010) Crestani, Rodrigues e Rodrigues (2017) Hryniewicz e Vianna (2018) Pacheco <i>et al.</i> (2019) Plant, Barac e Sarens (2019) Smith e Johnson (2022)	Descrever a trajetória profissional de mulheres auditoras que alcançaram funções de liderança nos setores público e privado no Brasil.
Rede de Apoio	2. Para entendermos melhor sua rotina e contexto pessoal, se sentir à vontade para compartilhar: você possui uma rede de apoio profissional ou pessoal?	Velho e Léon (1998) Serafim e Bendassolli (2006) Mendes, Silva e Rodrigues (2007) Staljansens (2017) Ceribeli <i>et al.</i> (2017)	Descrever a trajetória profissional de mulheres auditoras que alcançaram funções de liderança nos setores público e privado no Brasil.
Oportunidades e Facilitadores	3. Como mulher em uma posição de liderança na área de auditoria, quais foram as principais oportunidades e facilitadores que vivenciou ao ocupar cargos estratégicos?	Lee <i>et al.</i> (2016) Kruger, Santos e Lopes (2021) Carneiro e Santos (2024) Chen, Hallman e Sunder (2025)	Comparar as percepções sobre as barreiras enfrentadas e as oportunidades vivenciadas por auditoras nas esferas pública e privada.
Barreiras e Dificultadores	4. Como mulher em uma posição de liderança na área de auditoria, quais foram as principais barreiras e dificultadores que enfrentou ao ocupar cargos estratégicos?	Staljansens (2017) Da Silva <i>et al.</i> (2018) Baldo, Tiron-Tudor e Faragalha (2019) Hardies, Lennox e Li (2021) Álvares, Araújo e Lima (2023) Santos e Carneiro (2024)	Comparar as percepções sobre as barreiras enfrentadas e as oportunidades vivenciadas por auditoras nas esferas pública e privada.
	5. Refletindo sobre sua experiência profissional, você observa diferenças significativas em relação à trajetória de homens em cargos de liderança semelhantes? Por exemplo, aceitar ou não um trabalho que demanda viagens.	Staljansens (2017) Baldo, Tiron-Tudor e Faragalha (2019) Hardies, Lennox e Li (2021) Lima, Miranda e Casa Nova (2024)	Comparar as percepções sobre as barreiras enfrentadas e as oportunidades vivenciadas por auditoras nas esferas pública e privada.
Superação das Barreiras e Dificultadores	6. Para caminhar sobre esse Teto de Vidro, a que você atribui ter superado as barreiras e dificultadores, e ter conseguido alcançar uma posição de liderança?	Steil (1997) Hirata (2001) Bourdieu (2005) Santos, Tanure e Carvalho Neto (2014) Bennett (2017) Hirata (2018) Miltersteiner <i>et al.</i> (2020) Meinhard e Faria (2020) Lopes (2021)	Compreender as estratégias de superação do fenômeno Teto de Vidro na trajetória profissional de auditoras na área pública e privada brasileira.

Políticas de Equidade de Gênero	7. Na sua visão as políticas de promoção da equidade de gênero na empresa/órgão que atua, são efetivas para ajudar na superação das barreiras?	Carneiro e Santos (2024) Ribeiro, Ferreira e Ferreira (2024) ONU Mulheres (2025) TCU (2023; 2024; 2025)	Compreender as estratégias de superação do fenômeno Teto de Vidro na trajetória profissional de auditoras na área pública e privada brasileira.
Referências	8. Você teve algumas referências? Você se vê como uma referência para outras mulheres?	Staljansens (2017) Bennett (2017) Miltersteiner <i>et al.</i> (2020)	Compreender as estratégias de superação do fenômeno Teto de Vidro na trajetória profissional de auditoras na área pública e privada brasileira.
Recomendações	9. Qual conselho você daria para uma mulher que pensa em seguir a carreira de auditora? (Depois que a pessoa responder) Esse conselho seria o mesmo para um homem?	Hirata e Kergoat (2007) Santos, Tanure e Carvalho Neto (2014) Lopes (2021)	Compreender as estratégias de superação do fenômeno Teto de Vidro na trajetória profissional de auditoras na área pública e privada brasileira.
	10. Deseja compartilhar algo a mais sobre sua experiência como mulher dentro do campo da auditora?	-----	Compreender as estratégias de superação do fenômeno Teto de Vidro na trajetória profissional de auditoras na área pública e privada brasileira.

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com Mazzon (2018)

Diante disso, a matriz de amarração apresentada almejou visualizar a relação entre as perguntas do roteiro, a literatura e os objetivos da pesquisa, alinhando, assim, cada objetivo a ser respondido às perguntas apresentadas no roteiro da entrevista semiestruturada, com respaldo na literatura abordada no estudo.

Com o objetivo de verificar a clareza e a adequação das perguntas do roteiro da entrevista, foi realizada uma entrevista piloto. Essa etapa permitiu avaliar a compreensão das questões, a sequência das perguntas e a pertinência do conteúdo em relação aos objetivos da pesquisa. A partir dessa aplicação inicial, foram realizados pequenos ajustes no roteiro, buscando aprimorar a formulação de algumas perguntas e a organização do instrumento de construção de dados. Ressalta-se que a entrevista piloto não foi descartada, sendo considerada adequada aos propósitos do estudo e, portanto, incluída no conjunto de dados analisados nesta pesquisa.

A partir desse direcionamento metodológico, foram contatadas 28 auditoras que ocupavam funções de liderança, sendo 8 pertencentes ao setor público e 20 ao setor privado. Dentre esse total, 17 aceitaram participar da pesquisa e concederam entrevista, o que corresponde a aproximadamente 60,71% das profissionais contatadas.

Dessa forma, as entrevistas foram conduzidas de maneira progressiva, seguindo o roteiro, totalizando 17 entrevistas realizadas nesta pesquisa. Ao final do processo de construção de dados, o estudo contou com a participação de 17 auditoras. Dentre essas, 8 atuavam no setor público, vinculadas ao Tribunal de Contas da União, e 9 no setor privado, associadas às empresas *Big Four*, sendo 3 da KPMG, 1 da EY, 3 da PwC e 2 da Deloitte. As entrevistas totalizaram 11h 00m 07s de duração, resultando em 570 páginas de transcrições. A seguir, na Tabela 1, apresenta-se o tempo de duração de cada entrevista.

Tabela 1 - Duração de cada entrevista

Função Exercida	Entidade	Duração da entrevista	Local
Secretária-Geral	TCU	1h 0m 34s	MsTeams
Secretária-Geral Adjunta	TCU	41m 41s	MsTeams
Diretora Geral	TCU	35m 5s	MsTeams
Secretária de Controle Externo	TCU	46m 52s	MsTeams
Secretária-Geral Adjunta	TCU	24m 33s	MsTeams
Chefe de Gabinete	TCU	46m 17s	MsTeams
Secretária de Controle Externo	TCU	39m 59s	MsTeams
Secretária	TCU	32m 4s	MsTeams
Sócia-Diretora	<i>Big Four</i>	41m 10s	MsTeams
Sócia-A	<i>Big Four</i>	26m 14s	MsTeams
Sócia-Diretora	<i>Big Four</i>	34m 15s	MsTeams
Sócia-Líder	<i>Big Four</i>	41m 40s	MsTeams
Sócia	<i>Big Four</i>	44m 31s	MsTeams
Sócia	<i>Big Four</i>	48m 24s	MsTeams

Sócia	<i>Big Four</i>	36m 36s	MsTeams
Sócia	<i>Big Four</i>	24m 12s	MsTeams
Sócia	<i>Big Four</i>	36m 00s	MsTeams

Fonte: Elaborado pela autora.

Com o objetivo de preservar a identidade das participantes e, simultaneamente, manter relação com o tema da pesquisa, foram utilizados pseudônimos inspirados em mulheres pioneiras da história do Brasil. Seguindo os princípios éticos, esses nomes não foram associados aos cargos exatos das entrevistadas mostrados na Tabela 1. Essa escolha foi feita para manter a confidencialidade e evitar que alguém reconheça as participantes por suas falas.

3.3 Análise das Evidências

A análise das evidências foi realizada por meio de Análise de Conteúdo, com base nos estudos de Bardin (2016) e *Template* de King (2004), por meio de categorizações e codificações para a construção dos dados. A técnica de Análise de Conteúdo permitiu a identificação de categorias e padrões nas transcrições das entrevistadas, possibilitando uma interpretação rica e contextualizada das barreiras e dificultadores, com especial atenção ao fenômeno do Teto de Vidro, e das estratégias de superação das barreiras e dificultadores, além das oportunidades e impulsionadores vivenciados por mulheres auditoras no Brasil.

Assim, as três fases previstas por Bardin (2016) são: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados obtidos e interpretação. Segundo a autora, a fase de pré-análise representa a etapa inicial da organização da pesquisa, voltada para colocar em prática e estruturar as ideias preliminares. Mesmo sendo uma fase de intuições, ela busca definir um plano claro para orientar os próximos passos da análise, com um planejamento que pode ser ajustado durante o processo, mas que precisa manter a precisão (Bardin, 2016). Essa autora aborda que a exploração do material, ocorre após a conclusão adequada da pré-análise, e corresponde à aplicação ordenada das decisões já definidas. Trata-se de uma fase detalhada e trabalhosa, centrada em procedimentos, como: codificação, fragmentação e organização dos dados com base em critérios previamente estabelecidos, podendo ser feita manualmente ou com auxílio de programas computacionais.

Na última fase de tratamento dos resultados obtidos e interpretação, os resultados brutos passam por um processo de organização e interpretação. Com base nisso, o pesquisador interpreta os achados à luz dos objetivos definidos, podendo também apontar questões novas que surgirem durante o estudo (Bardin, 2016). O Quadro 4 representa de maneira sucinta as três

fases e suas principais características, previstas por Bardin (2016) na análise de conteúdo, além de uma terceira coluna descrevendo os procedimentos que foram adotados ao longo desta pesquisa.

Quadro 4 - Análise de Conteúdo: fases, características e procedimentos adotados

Fases	Características	Procedimentos Adotados
Pré-análise	Etapa inicial da organização da pesquisa	• Leitura flutuante e primeiras análises.
Exploração do material	Corresponde à aplicação ordenada das decisões já definidas, na fase de pré-análise.	• Elaboração das categorias de análise com utilização da literatura e das transcrições das entrevistas. • Identificação dos códigos para análise por meio das transcrições das entrevistas
Tratamento dos resultados obtidos e interpretação	Os resultados brutos passam por um processo de organização e interpretação.	• Tratamento e construção das evidências • Interpretação das evidências • Debate dos resultados

Fonte: Adaptado de Bardin (2016)

Os procedimentos adotados citados acima, retratam as ações desenvolvidas nesta pesquisa, seguindo as fases propostas por Bardin (2016), desde a organização inicial, até a interpretação, construção das evidências e discussão dos achados.

Nesse contexto, a primeira fase, chamada pré-análise, envolveu organizar o material e reunir as ideias iniciais. Durante as entrevistas, houve uma escuta atenta e anotações prévias dos relatos das entrevistadas que se encaixasse em cada eixo temático, possibilitando identificar pontos importantes para a pesquisa. Depois, realizou-se uma leitura inicial flutuante das transcrições, e o ajuste das mesmas, o que permitiu um primeiro contato com os dados e ajudou a levantar hipóteses e objetivos preliminares para a análise.

Na segunda fase, denominada exploração do material, as decisões definidas na etapa anterior foram aplicadas de forma sistemática e organizada. Nesse momento, procedeu-se à construção das categorias de análise a partir de um processo que combinou categorias definidas a priori, fundamentadas no referencial teórico adotado, e categorias a posteriori, que emergiram das entrevistas a partir dos relatos das auditoras.

As seis categorias de análise Trajetória Profissional, Barreiras e Dificultadores, Oportunidades e Facilitadores, Rede de Apoio, Políticas de Equidade de Gênero e Superação das Barreiras e Dificultadores foram estabelecidas previamente, com base na literatura sobre carreira feminina, fenômeno do Teto de Vidro, e equidade de gênero servindo como categorias analíticas iniciais para orientar o processo de análise. Durante a análise das entrevistas, essas

categorias foram confirmadas e aprofundadas a partir dos relatos das participantes, ao evidenciarem elementos recorrentes e significativos relacionados às experiências das auditoras ao longo de suas trajetórias profissionais.

Após a identificação das categorias, e a partir da leitura minuciosa de cada uma das transcrições das entrevistas, foram identificados os códigos associados a cada categoria de análise. Com o auxílio de uma planilha eletrônica do software Excel, realizou-se inicialmente o agrupamento dos códigos extraídos das entrevistas do setor público (TCU) e, posteriormente, dos códigos provenientes do setor privado (empresas do grupo *Big Four*). Após esse agrupamento por setor, observou-se a repetição de alguns códigos. A partir dessa análise, os códigos foram refinados, sendo retirados aqueles que emergiram mais de uma vez, mantendo-se apenas um código representativo. Esse mesmo procedimento foi aplicado a todas as categorias de análise.

O Quadro 5 abrange as seis categorias de análise definidas na pesquisa, sendo elas: Trajetória Profissional, Barreiras e Dificultadores, Oportunidades e Facilitadores, Rede de Apoio, Políticas de Equidade de Gênero e Superação das Barreiras e Dificultadores, e os códigos associados a cada categoria, que correspondem aos aspectos específicos citados pelas entrevistadas.

Quadro 5 - Categorização e Codificação

Categorias	Códigos Associados
Trajetória Profissional	• Ingresso na auditoria por meio de programas de <i>trainee</i> • Ingresso na auditoria por meio de concurso • Construção gradual da trajetória profissional • Responsabilidades assumidas desde o início da carreira • Início da carreira em funções operacionais • Primeiras experiências de liderança em níveis intermediários • Transição de funções técnicas para gerenciais • Mobilidade interna entre áreas e unidades • Ocupação de diferentes cargos ao longo da carreira • Redefinição do percurso profissional ao longo do tempo • Trajetória profissional de longo prazo dentro da auditoria
Barreiras e Dificultadores	• Necessidade constante de provar competência • Impacto da maternidade na carreira • Sentimento de incapacidade aliado a autocobrança • Ausência de apoio do parceiro • Pressões por meio da chefia e assédio moral • Evidenciar interesse e disponibilidade para assumir funções • Ambiente organizacional masculinizado • Carga excessiva de trabalho • Cultura organizacional competitiva e altamente exigente • Culpa materna associada ao trabalho • Dificuldade de conciliação trabalho–família • Dependência de rede de apoio para permanência na carreira • Renúncias pessoais para progressão profissional

	• Resistência inicial para assumir cargos de liderança • Processos rigorosos de avaliação e ascensão
Oportunidades e Facilitadores	• Construção de relações de confiança • Participação em programas de intercâmbio • Exposição a projetos estratégicos • Convites e indicações para cargos de liderança • Reconhecimento do desempenho profissional • Valorização da experiência profissional prévia • Avanços por promoções na carreira • Mobilidade organizacional • Alinhamento ao perfil organizacional • Condições institucionais favoráveis à continuidade da carreira
Rede de Apoio	• Suporte familiar (mãe, pai, marido, sogra) • Apoio doméstico (babá, funcionária, motorista) • Suporte da chefia imediata • Apoio institucional e organizacional (creche, flexibilidade, programas internos, oportunidades, progressão de carreira) • Apoio relacional no ambiente de trabalho • Apoio emocional para lidar com ambientes de alta pressão (acolhimento, suporte psicológico formal ou informal) • Rede de apoio feminina no ambiente organizacional
Políticas de Equidade de Gênero	• Rejeição à política de cotas, pois desvaloriza do mérito • Geração de resistência, mas ajuda a refletir • Entendimento das políticas como meios de oportunidades • Ajuda na mudança de ambiente, inibindo comportamentos discriminatórios • Agem como equilíbrio de gênero em cargos de liderança • Auxilia a atuação da alta administração como indutora da equidade • Viabilizam a permanência feminina na liderança • Iniciativas formais de desenvolvimento de lideranças femininas • Reconhecimento institucional das desigualdades de gênero • Ações de valorização da diversidade • Limitações das políticas de equidade existentes
Superação das Barreiras e Dificultadores	• Foco, disponibilidade, dedicação, resiliência e entrega ao trabalho • Apoio e suporte de outras mulheres • Orientação e apoio de lideranças (masculinas e femininas) • Relações de confiança e reputação sólida • Autossuperação de inseguranças e dúvidas sobre a própria capacidade • Aprendizagem prática como estratégia de enfrentamento • Aceitação gradual de desafios de liderança • Busca ativa por adaptação a novos contextos e funções • Adaptação comportamental a ambientes organizacionais masculinizados • Autocontenção emocional como estratégia profissional • Rede de apoio presente, principalmente durante a maternidade • Persistência diante de contextos de desigualdade de gênero naturalizada • Mobilização da autonomia financeira como fator de resistência

Fonte: Elaborado pela autora

Por fim, na terceira fase de tratamento dos resultados e interpretação, os dados já organizados e classificados foram analisados de forma mais profunda. Nessa etapa, as evidências foram construídas e interpretadas com base no referencial teórico sobre o fenômeno

Teto de Vidro e estudos anteriores, permitindo relacionar os achados da pesquisa com a literatura existente e chegar às inferências e conclusões do estudo. A próxima seção apresenta e discute os resultados que surgiram desse processo de análise.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente análise fundamenta-se no conceito de Teto de Vidro com o propósito de compreender as barreiras invisíveis que dificultam a ascensão de mulheres a funções de liderança. Ancorado na literatura e nos relatos obtidos junto a auditoras do TCU e das *Big Four*, o estudo organiza os achados em categorias que contemplam a trajetória profissional, as barreiras e dificultadores enfrentados, bem como as principais oportunidades e facilitadores e as redes de apoio. Ademais, são analisadas as políticas de promoção da equidade de gênero vigentes e as estratégias de superação das barreiras e dificultadores adotadas pelas participantes.

4.1 Perfil das Entrevistadas

Antes da apresentação das categorias analíticas, torna-se importante caracterizar o perfil das participantes da pesquisa. Para isso, foram considerados alguns aspectos que contribuem para a compreensão de suas trajetórias profissionais, tais como formação acadêmica, idade aproximada, estado civil e presença de filhos. Essas informações auxiliam na contextualização das experiências relatadas nas entrevistas e possibilitam uma melhor compreensão de fatores que podem influenciar o percurso profissional das participantes do estudo. A síntese dessas informações é apresentada no Quadro 6.

Quadro 6 – Perfil das entrevistadas

Entrevistadas	Formação Acadêmica	Idade Aproximada	Estado Civil	Filhos
TCU - Chiquinha	Ciências Contábeis / Especialização	entre 45 e 55 anos	Casada	2 filhos
TCU - Bertha	Matemática e Engenharia Civil / Especializações / cursando mestrado	entre 40 e 50 anos	Casada	2 filhos
TCU - Nise	Engenharia	entre 45 e 55 anos	Divorciada	2 filhos
TCU - Anita	Ciências Contábeis e Administração Pública	entre 45 e 55 anos	Divorciada	Não possui filhos
TCU - Alzira	Comunicação / mestrado	entre 40 e 50 anos	Preferiu não mencionar	Preferiu não mencionar
TCU - Rita	Administração	entre 40 e 50 anos	Casada	Não possui filhos
TCU - Dandara	Arquitetura e Urbanismo	entre 40 e 50 anos	Casada	2 filhos
TCU - Carmen	Tecnologia da Informação - TI	entre 35 e 45 anos	Divorciada	2 filhos
<i>Big Four</i> - Lélia	Ciências Contábeis	entre 35 e 45 anos	Casada	2 filhos
<i>Big Four</i> - Clarice	Ciências Contábeis	entre 40 e 50 anos	Casada	2 filhos
<i>Big Four</i> - Tarsila	Ciências Contábeis e MBA	entre 35 e 45 anos	Casada	Preferiu não mencionar

<i>Big Four</i> - Maria	Ciências Contábeis	entre 45 e 55 anos	Casada	1 filho
<i>Big Four</i> - Chica	Ciências Contábeis	entre 45 e 55 anos	Casada	1 filho
<i>Big Four</i> - Ana	Ciências Contábeis	entre 45 e 55 anos	Preferiu não mencionar	Preferiu não mencionar
<i>Big Four</i> - Antonieta	Ciências Contábeis	entre 45 e 55 anos	Casada	1 filho
<i>Big Four</i> - Carlota	Ciências Contábeis	entre 35 e 45 anos	Casada	1 filho
<i>Big Four</i> - Almerinda	Ciências Contábeis	Preferiu não mencionar	Casada	1 filho

Fonte: Elaborado pela autora

Diante das informações apresentadas Quadro 6, observa-se que a formação acadêmica das entrevistadas assume características distintas na auditoria pública e privada. No setor privado, o percurso profissional das auditoras está fortemente associado à formação em Ciências Contábeis, evidenciando uma exigência técnica desde o início da carreira. Já no setor público, a formação acadêmica das líderes entrevistadas apresenta maior diversidade de áreas do conhecimento, refletindo as características do ingresso por meio de concurso público, que admite profissionais com formação superior em diferentes campos. Essas características podem ser observadas nos relatos das entrevistadas.

Eu fiz contábeis. Eu estudei em uma escola pública e essa escola pública tinha um incentivo para fazer contabilidade dentro da grade tinha contabilidade. (*Big Four* – Chica)

Me formei em Franca, no Centro Universitário em Ciências Contábeis. Depois eu fiz um MBA. Também nessa mesma faculdade voltado ali para finanças e auditoria. (*Big Four* – Tarsila)

No setor privado, o caminho é mais homogêneo, pois todas as auditoras líderes entrevistadas possuem graduação em Ciências Contábeis, o que evidencia a centralidade dessa formação para o desenvolvimento da carreira nas firmas de auditoria independente. Nesse sentido, Medeiros, Santiago e Junior (2023) destacam que o exercício da auditoria exige uma base técnica especializada, o que contribui para que a formação em Ciências Contábeis seja predominante entre os profissionais que atuam no setor privado.

Em contraste, no setor público observa-se maior diversidade de formação acadêmica entre as entrevistadas, aspecto que também pode ser identificado nos relatos apresentados a seguir.

A minha formação acadêmica é arquitetura e urbanismo. Me formei aqui na Universidade de Brasília, aí atuei 5 anos em escritório de arquitetura com edificações. (TCU – Dandara)

Entrei pelo concurso de TI, eu sou formada em TI. (TCU – Carmen)

Eu me formei em Matemática, minha primeira graduação, pela Universidade de Brasília. (TCU – Bertha)

A diversidade de formações inclui áreas como Engenharia, Matemática, Administração, Administração Pública, Contabilidade, Comunicação, Arquitetura e Urbanismo e Tecnologia da Informação, característica associada às regras de ingresso no Tribunal de Contas da União, que exigem formação em nível superior sem restrição a uma área específica. Ainda assim, a atuação na auditoria demanda qualificação acadêmica e atualização permanente, pois, conforme destacam Pardim (2017) e Sanchez e Minatti (2022), o exercício da profissão requer formação adequada e educação continuada para o desenvolvimento das competências necessárias à atividade.

Com base nos depoimentos, percebe-se que a formação das líderes de auditoria no Brasil segue dois caminhos distintos, influenciados pela forma de entrada em cada área. No setor privado, a carreira nas Big Four segue uma estrutura organizacional mais definida, geralmente iniciando em programas de *trainee* e avançando gradualmente por diferentes níveis hierárquicos até o acesso às posições de liderança. Esse percurso é marcado por avaliações de desempenho, experiência acumulada e desenvolvimento técnico ao longo da trajetória profissional.

Já no setor público, o acesso ao TCU acontece por meio de concurso, o que permite maior diversidade de formações, como Engenharia, Matemática, Administração, Administração Pública, Ciências Contábeis, Comunicação, Arquitetura e Urbanismo e Tecnologia da Informação. O acesso às funções de liderança costuma ocorrer por convites ou indicações, baseadas na experiência acumulada e na confiança construída dentro da instituição.

Em relação à idade aproximada das entrevistadas, observa-se que a maioria está na faixa entre 35 e 55 anos. Conforme apontam Krüger, Santos e Lopes (2021) e Lee et al. (2016), a carreira em auditoria tende a apresentar progressão gradual, sendo comum que posições de maior responsabilidade e liderança sejam alcançadas após anos de experiência profissional e desenvolvimento de competências técnicas e gerenciais.

Nesse contexto, no TCU, predominam idades entre 40 e 55 anos, enquanto nas Big Four aparecem profissionais relativamente mais jovens, principalmente entre 35 e 45 anos. Essa diferença pode refletir as particularidades institucionais das trajetórias profissionais em cada setor, indicando que as participantes se encontram em diferentes momentos da carreira, mas, de modo geral, já apresentam experiência consolidada em suas áreas de atuação.

Em relação ao estado civil das entrevistadas, observa-se que a maioria das participantes é casada, tanto no setor público quanto no setor privado, conforme evidenciado nos relatos apresentados a seguir.

Era eu e meu marido só, e eu amamentando, então não tinha muita opção. (TCU – Alzira)

Eu já tinha casado nesse meio tempo. Meu marido foi removido para Natal e eu resolvi acompanhá-lo. (TCU – Chiquinha)

Então eu tenho meu marido, uma pessoa que está sempre ali, que me ajuda e que joga junto comigo. (*Big Four* – Carlota)

Eu me casei com 26 anos, depois de já estar 5 anos na PwC, e eu demorei para ter filhos mais uns 8 anos. (*Big Four* – Maria)

Esses relatos evidenciam a presença do casamento na trajetória de vida das entrevistadas e reforçam o predomínio desse estado civil entre as participantes da pesquisa. Nesse contexto, estudos indicam que fatores familiares, como o estado civil, podem influenciar a trajetória profissional das mulheres na contabilidade e em áreas caracterizadas por elevada carga de trabalho, como a auditoria (Mendes; Silva; Rodrigues, 2007; Staljansens, 2017). No setor público, entretanto, aparecem casos de divórcio, indicando maior diversidade de estados civis entre as participantes. Já no setor privado, predomina o estado civil casada, com menor variação entre as entrevistadas.

Em relação à presença de filhos, observa-se que a maioria das entrevistadas possui um ou dois filhos, tanto no setor público quanto no setor privado, de acordo com os relatos das entrevistadas a seguir.

[...] Nesse período, tive meus dois filhos [...] o que tornou essa fase bastante turbulenta. (TCU – Bertha)

Naquele momento tive minha segunda filha [...] Eu sou daquela linha que não confio em outras pessoas para cuidar das minhas filhas [...]. (TCU – Dandara)

Depois eu tive minha filha três anos depois que eu fui sócia. (*Big Four* – Antonieta)

[...] minha filha foi desde 5 meses para a creche... ela está perfeita, maravilhosa, vacinada, não aconteceu nada com ela. (*Big Four* – Chica)

Assim, os relatos evidenciam que a maternidade constitui um elemento presente na trajetória profissional das entrevistadas, indicando que a conciliação entre carreira e responsabilidades familiares faz parte da realidade dessas mulheres. Nesse sentido, estudos indicam que a maternidade e as responsabilidades familiares podem influenciar a trajetória profissional das mulheres em áreas exigentes, como a auditoria, especialmente em contextos caracterizados por longas jornadas e elevada demanda de trabalho (Staljansens, 2017; Tiron-Tudor; Faragalla, 2018).

Entre as auditoras do TCU, predominam profissionais com dois filhos, o que pode estar

relacionado à maior estabilidade proporcionada pela carreira pública, conquistada por meio de concurso. Já no setor privado, observa-se com maior frequência a presença de um filho, aspecto que pode estar associado às características da carreira nas *Big Four*, nas quais a estabilidade tende a ser alcançada em etapas mais avançadas da trajetória profissional. Essas diferenças estão relacionadas com as particularidades institucionais entre a auditoria pública e privada, discutidas na literatura por Ferry, Radcliffe e Steccolini (2022) e Lima, Miranda e Casa Nova (2024).

Assim, a análise do perfil das entrevistadas permite compreender características pessoais e familiares que atravessam suas trajetórias profissionais. Nesse contexto, torna-se relevante compreender também as particularidades institucionais que diferenciam os ambientes em que essas profissionais atuam.

4.2 Principais Diferenças entre Auditoria do Setor Público e Privado Brasileiro

Antes de aprofundar a análise das trajetórias, barreiras e oportunidades vivenciadas pelas entrevistadas, faz-se necessário apresentar um panorama consolidado das principais diferenças entre auditoria do setor público e privado brasileira.

No setor público, representado pelo TCU, a entrada na carreira acontece somente por concurso, e a subida para cargos de liderança, como Diretora ou Secretária-Geral, ocorre principalmente por convites e indicações, baseados na experiência e na confiança que a pessoa construiu dentro do próprio tribunal. A baixo, segue os relatos das entrevistadas que descrevem essas diferenças no setor público.

Pensei nesse concurso desde que saí do emprego. Saí em outubro de 2004, em março de 2005 saiu o edital e, em maio, fiz a prova. Fui aprovada e entrei no TCU em 2005 [...]. (TCU – Nise)

Atuava na área privada como contadora. [...] em um plano de saúde, eu fiquei por 8 anos. Eu entrei como estagiária e saí como gerente. Depois, resolvi estudar para concurso público e acabei passando no TCU. (TCU – Chiquinha)

Fiquei 4 anos como auditora chefe [...] até ser convidada [...] para assumir a secretaria, um nível acima. Começaram a buscar no tribunal pessoas com perfil e experiência em licitações e contratos. Eu já tinha 5 anos de atuação com contratos e fui convidada [...]. (TCU – Bertha)

E aí, naquele momento, em 2018, teve um processo seletivo para assumir uma função como diretora numa área de infraestrutura [...] que é uma unidade que cuida de infraestrutura urbana, de habitação, faz auditorias de obras e de políticas públicas de habitação, de saneamento, de mobilidade urbana, de desastres. (TCU – Dandara)

Já no setor privado, a carreira segue um padrão: a entrada nas grandes empresas de auditoria (*Big Four*) acontece majoritariamente por programas de *trainee*. A evolução nesse ambiente segue uma hierarquia clara e em etapas, com promoções que passam pelos cargos de *trainee*, analista, gerente, gerente sênior, até chegar à sócia. A baixo, seguem os relatos das entrevistadas que descrevem a trajetória profissional no setor privado.

Eu comecei a fazer contabilidade [...] estava num escritório pequeno departamento financeiro [...] mudo para uma empresa de meios de pagamento [...] era o último ano da faculdade [...] um professor [...] me pediu o currículo [...] ele mandou para a PwC, me chamaram para o processo [...]. (*Big Four* – Maria)

Eu iniciei a minha trajetória ali como *trainee* e fiz carreira dentro da *Big four*, né? Tive algumas promoções aí antecipadas dentro do fluxo usual e me tornei Sócia-Diretora no final de 2021. Porque até gerente sênior, a forma de contratação é CLT, né? CLT dentro dos fluxos usuais e para sócio diretora, você já ingressa na sociedade da companhia, né? Então você passa a fazer parte do quadro societário. (*Big Four* – Tarsila)

Então, como *trainee*, eu segui todos os passos ali, pensando na progressão de carreira: assistente, sênior, gerente. (*Big Four* – Carlota)

Desde assistente a gente tem algumas etapas, para assistente um, depois sênior, aquele primeiro cargo de liderança, e depois gerente. (*Big Four* – Almerinda)

Eu acho que é dedicação. Teve um momento em que eu olhei para a sociedade, quando eu era gerente sênior, e falei, eu cheguei até aqui. Agora eu preciso decidir, vou para a sociedade ou vou seguir fora, vou sair, procurar outra carreira. (*Big Four* – Almerinda)

Você passa por uma fase de avaliação curricular, uma fase de avaliação de toda tua trajetória, de como foi do teu desempenho. E não só o seu desempenho na questão técnica, mas o seu desempenho também nas tarefas administrativas. (*Big Four* – Tarsila)

O Quadro 7 a seguir sistematiza as principais diferenças entre a auditoria no setor público e no setor privado brasileiro, conforme os relatos das auditoras entrevistadas.

Quadro 7 - Principais diferenças entre auditoria pública e auditoria privada

Dimensão analisada	Auditoria Pública (TCU)	Auditoria Privada (<i>Big Four</i>)
Forma de ingresso	Concurso público	Programas de <i>trainee</i> e processos seletivos
Formação acadêmica	Diversificada (Engenharia Civil, Matemática, Administração Pública, Contabilidade, Comunicação, TI, Arquitetura e Urbanismo)	Predominantemente Ciências Contábeis
Progressão de carreira	Baseada na experiência, reputação e confiança institucional	Hierarquia rígida com promoções escalonadas
Acesso à liderança	Convites e designações internas	Promoção até o quadro societário
Estabilidade	Alta estabilidade funcional, mesmo após saída da função de liderança	Instabilidade ao longo da carreira; maior estabilidade apenas no nível societário
Avaliação de desempenho	Normas administrativas e critérios institucionais	Metas, performance, resultados e avaliação contínua

Jornada de trabalho	Jornadas mais regulares e previamente definidos	Longas jornadas e elevada disponibilidade
Funcionamento organizacional	Legalidade, controle e interesse público	Mercado, clientes e resultados financeiro

Fonte: Elaborado pela autora

O comparativo evidencia que, embora ambos os setores possibilitem o acesso à funções de alta liderança na auditoria, eles operam sob modelos de carreira substancialmente distintos. Essa constatação é corroborada pelos estudos de Ferry, Radcliffe e Ssteccolini (2022), Santos e Schnorrenberger (2024) e Schuhrer *et al.* (2024), os quais apontam que, apesar de compartilharem fundamentos técnicos relacionados à verificação, à confiabilidade das informações e à observância de normas profissionais, a auditoria pública e a auditoria privada se estruturam a partir de lógicas institucionais distintas. Essas diferenças influenciam diretamente as formas de ingresso, progressão de carreira, estabilidade, avaliação de desempenho e acesso às funções de liderança.

No setor público, observa-se maior diversidade de trajetórias formativas, bem como um processo de ascensão profissional fortemente ancorado na permanência institucional e na confiança construída ao longo do tempo. No contexto do Tribunal, a atividade de auditoria está vinculada a mandatos legais do Estado, sendo orientada por princípios como legalidade, impessoalidade, transparência e responsabilização pública (Brasil, 2023; Brasil, 2025).

O ingresso ocorre exclusivamente por meio de concurso público, o que possibilita a entrada de profissionais com diferentes formações acadêmicas, desde que atendido o requisito de nível superior. A progressão para funções de liderança está associada à trajetória funcional, ao acúmulo de experiência, à construção de reputação profissional e à confiança institucional, materializando-se por meio de designações internas e convites formais (Brasil, 2023; Brasil, 2025).

Em contrapartida, no setor privado, a trajetória profissional é marcada pela especialização técnica, pela elevada competitividade e por uma progressão hierárquica formalizada, na qual o acesso à liderança ocorre de forma mais estruturada. Conforme evidenciado pelas firmas globais de auditoria, Deloitte (2025), Ernst & Young (2024), PwC (2025) e KPMG (2024), a carreira é organizada em um modelo hierárquico rígido, com ingresso predominantemente por programas de *trainee* e exigência de formação específica em Ciências Contábeis desde as etapas iniciais.

Assim, a progressão no setor privado ocorre de forma escalonada, condicionada a avaliações contínuas de desempenho, ao cumprimento de metas e ao desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, culminando no acesso ao quadro societário. Esse

nível concentra o poder decisório estratégico e a participação direta na governança das firmas (Deloitte, 2025; EY, 2024; PwC, 2025; KPMG, 2024).

Essas diferenças estruturais constituem o contexto no qual se desenvolvem as experiências individuais das auditoras entrevistadas e são fundamentais para a compreensão das trajetórias, barreiras e oportunidades analisadas nas seções subsequentes.

4.3 Trajetória Profissional

A análise da trajetória profissional das auditoras evidencia percursos que culminaram no alcance de funções de liderança nos setores público e privado, marcados por processos de ascensão construídos ao longo do tempo. Os relatos indicam que esse percurso não ocorreu de forma linear, sendo permeado por períodos de dedicação prolongada, ampliação gradual de responsabilidades e exigências contínuas de desempenho profissional.

As formas pelas quais essas trajetórias se desenvolveram variaram conforme o contexto de atuação. No setor público, o acesso à liderança esteve associado a percursos mais longos, pautados na consolidação da experiência e no reconhecimento progressivo, enquanto, no setor privado, as trajetórias foram caracterizadas por ritmos mais acelerados de progressão e por avaliações constantes de desempenho. Em ambos os contextos, a chegada às posições de liderança resultou de um processo cumulativo de preparação profissional.

No setor público, os relatos indicam que a trajetória até a auditoria e até posições de liderança esteve frequentemente associada à realização de concursos públicos e à construção gradual da carreira dentro das instituições. Em muitos casos, as entrevistadas passaram por diferentes órgãos ou experiências profissionais antes de ingressarem no Tribunal de Contas da União, consolidando ao longo do tempo sua trajetória no serviço público. A seguir, apresentam-se trechos das entrevistas que ilustram essas trajetórias.

Trabalhava na iniciativa privada [...] resolvi fazer concurso público direcionado para área de comunicação, então entrei primeiro no Ministério da Educação. Depois fui para Anatel sempre dentro desses cargos específicos de comunicação [...] depois vim para o TCU também dentro de um cargo específico [...] entrei aqui em 2008. (TCU – Alzira)

Comecei a fazer concursos e a ser aprovada em vários. O primeiro que assumi foi na ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil, como técnica. Em seguida, fui chamada para a PGR – Procuradoria-Geral da República. Da PGR, vim para o TCU. (TCU – Bertha)

Comecei estudar para concurso e [...] eu entrei como servidora pública no estado de Minas. [...] fiquei 6 meses por lá, no Tesouro do Estado, e depois fui para o Tribunal de Contas de Minas também por concurso. [...] Ai, fiquei só 2 anos lá, porque fiz o

concurso e vim para o TCU em 2001. E já faz 24 anos. Eu não era alguém que pensasse exatamente nisso. Sobre querer aquele tribunal específico, mas surgiu a oportunidade. (TCU – Anita)

Os relatos também indicam situações em que o ingresso no órgão ocorreu em momentos distintos da vida profissional, inclusive logo após a formação ou após experiências anteriores na própria instituição, demonstrando que a decisão pela carreira pública nem sempre foi planejada desde o início, mas consolidou-se ao longo da trajetória profissional.

Eu entrei em 2011. Entrei pelo concurso de TI, eu sou formada em TI. [...] trabalhei aqui como terceirizada e aí eu gostei [...] comecei a estudar [...] fiz a prova grávida de 7 meses [...]. (TCU – Carmem)

Então eu entrei no TCU pelo concurso de auditora muito cedo, eu tinha 21 anos, foi no ano que eu me formei em administração, então eu já tenho aí 20 anos de casa, como auditora, né. (TCU – Rita)

[...] E aí ingressei no TCU em 2009. Em dezembro de 2009, em princípio, não tinha nenhuma ambição de alçar cargos nem nada, até porque eu entrei no TCU no concurso exclusivo de obras. (TCU – Dandara)

De modo geral, essas trajetórias evidenciam percursos profissionais construídos ao longo de vários anos dentro da instituição, marcados pela permanência organizacional e pelo acúmulo gradual de experiência, características frequentemente associadas à progressão de carreira no setor público.

Já no setor privado, os relatos evidenciam um padrão recorrente de ingresso nas firmas de auditoria por meio de programas de *trainee* ou posições iniciais da carreira, a partir das quais ocorre uma progressão estruturada dentro da hierarquia organizacional, conforme evidenciado nos relatos das entrevistadas a seguir.

Eu me graduei em processamento de dados em 1994, né? São 30 anos, né da minha graduação, 31 anos da minha graduação [...] Na realidade eu ainda estava estudando, eu entrei na PwC como *trainee*, há 30, há 31 anos atrás, é 31 anos atrás. Mas aí eu saí da Telesp e fui para a PwC como *trainee*, dando suporte na área de auditoria em tecnologia, né? Ainda era algo muito embrionário, né? (*Big Four* – Ana)

Eu ingressei na auditoria 18 anos atrás, como *trainee*, no processo seletivo normal e anual que acontece nas firmas de auditoria. Já fazia Contabilidade à época, eu estava no segundo ano de Contabilidade. Então, como *trainee*, eu segui todos os passos ali, pensando na progressão de carreira: assistente, sênior, gerente. E aí, dentro dessas etapas. [...] Eu atendi diversos nichos de clientes distintos, até ser convidada a virar sócia da companhia. (*Big Four* – Carlota)

Mas eu entrei na auditoria no primeiro cargo, mesmo como assistente um. Na época a gente chamava de *trainee*, mas assistente um é o padrão que a gente usa hoje. Então eu estou completando dezoito anos aqui na Deloitte. Foram, assim, realmente uma carreira longa. (*Big Four* – Almerinda)

Esses relatos indicam que a trajetória nas firmas de auditoria segue uma estrutura hierárquica bem definida, na qual a progressão ocorre por etapas sucessivas de carreira, normalmente iniciadas em posições de entrada, como demonstram as falas das auditoras a seguir.

Em 2008 eu entrei como *trainee*. É daí. Depois eu fiquei um ano como assistente, tive uma promoção dupla para sênior de auditoria, daí eu fiquei então um ano assistente, daí eu fiquei 2 anos como Analista sênior. Eu tive mais uma promoção dupla, como pra supervisora, que na época eram 3 anos, né? Eu fiquei 2, depois virei gerente, então virei gerente sênior em 5 anos e logo depois sócia. (*Big Four* – Lélia)

Ingressei na *Big Four* como *trainee*, né? E foi onde eu fiz minha carreira. Estou nessa carreira há 18 anos e há 7 anos estou como sócia-diretora (*Big Four* – Clarice)

Então foi super rápida aqui na EY, contando ali de *trainee* é do momento que eu entro na academia como *trainee* até o momento que eu, me tornei sócia. Foram 12 anos e pouco foi rápido. (*Big Four* – Antonieta)

Eu estou aqui no Brasil há 20 anos e de auditoria eu tenho uns 25, eu iniciei a minha carreira na Colômbia [...] eu tinha muito medo de começar a trabalhar [...] chegou uma outra *Big Four* [...] me chamaram para fazer um trabalho temporário [...] comecei a trabalhar [...] aí começou minha vida na auditoria [...] fui contratada [...] fui subindo o cargo [...]. (*Big Four* – Chica)

Essas trajetórias demonstram que, embora estruturadas por uma lógica hierárquica bem definida, as carreiras nas firmas de auditoria também exigem longos períodos de dedicação e progressão contínua até o alcance das posições de liderança.

A partir dos relatos apresentados, que incluem informações sobre o ano de ingresso na auditoria, o tempo total de atuação profissional e o período de permanência no cargo ocupado na data da entrevista, foi possível sistematizar o tempo de trajetória até o alcance das funções de liderança. A Tabela 2 sintetiza essas informações, considerando o ano-base final de 2025, e permite visualizar de forma comparativa o tempo de trajetória das auditoras no setor público (TCU) e no setor privado (*Big Four*) para chegarem as funções de liderança.

Tabela 2 - Tempo de trajetória até a liderança

Entrevistadas	Tempo aproximado de trajetória até a função de liderança
TCU – Chiquinha	17 anos
TCU – Alzira	15 anos
TCU – Bertha	14 anos
TCU – Carmem	12 anos
TCU – Rita	17 anos
TCU – Dandara	16 anos
TCU – Nice	17 anos
TCU – Anita	23 anos
<i>Big Four</i> – Lélia	13 anos
<i>Big Four</i> – Carlota	14 anos
<i>Big Four</i> – Almerinda	15 anos
<i>Big Four</i> – Tarsila	11 anos
<i>Big Four</i> – Maria	16 anos

<i>Big Four</i> – Chica	16 anos
<i>Big Four</i> – Antonieta	12 anos
<i>Big Four</i> – Ana	15 anos
<i>Big Four</i> – Clarice	11 anos

Fonte: Elaborado pela autora

A análise do tempo de trajetória até o alcance das funções de liderança evidencia tanto aproximações quanto distinções entre o setor público (TCU) e o setor privado (*Big Four*). Ressalta-se que os dados apresentados referem-se às funções de liderança ocupadas pelas entrevistadas na data de realização das entrevistas, permitindo compreender o percurso profissional até esses cargos específicos.

Em ambos os contextos, observa-se que o acesso à liderança ocorre, de modo geral, após trajetórias profissionais longas, mais precisamente após mais de uma década, marcadas pela progressão gradual e pelo acúmulo de experiências ao longo da carreira. Sendo coerente com o estudo de Lupu (2012), que demonstra que, na auditoria, a ascensão feminina à liderança ocorre de forma gradual e após trajetórias profissionais prolongadas, uma vez que o reconhecimento e a legitimação das mulheres em posições de poder dependem do acúmulo de experiência e de permanência na carreira.

No setor público, as trajetórias tendem a ser mais extensas, refletindo um modelo de progressão fortemente associado à permanência institucional, à senioridade e à vivência organizacional. Isto está de acordo com o estudo de Lee *et al.* (2016) destacando que, no setor público, a progressão para funções de maior responsabilidade está fortemente vinculada ao tempo de serviço, à experiência acumulada e ao desenvolvimento gradual de competências, reforçando a compreensão da liderança como resultado de um processo construído ao longo da carreira.

No setor privado, embora também se observa percursos prolongados, a progressão para cargos de liderança mostra-se relativamente longa superando uma década, acompanhando a lógica hierárquica das firmas de auditoria. O que também é relatado por Lima, Miranda e Casa Nova (2024) e Santos e Carneiro (2024), ao analisarem o contexto brasileiro da auditoria privada, mostrando que a progressão feminina até posições de liderança ocorre de maneira mais lenta, refletindo barreiras estruturais e culturais que exigem maior tempo de trajetória para a consolidação nesses cargos.

Apesar dessas diferenças, a convergência entre os setores reside no fato de que a liderança feminina, tanto no âmbito público quanto no privado, se configura como resultado de um percurso gradual de consolidação profissional, evidenciando que o acesso das mulheres a posições de liderança na auditoria demanda tempo, continuidade e amadurecimento

organizacional em ambos os contextos.

Assim, os resultados mostram que o acesso das auditoras às funções de liderança ocorre por meio de trajetórias profissionais longas, construídas de forma gradual ao longo do tempo, e não por caminhos rápidos ou lineares. Tanto no setor público quanto no privado, a liderança costuma ser alcançada após mais de uma década de atuação, marcada pelo acúmulo de experiência, pela permanência na carreira e pelo reconhecimento profissional. Embora existam diferenças na forma de progressão, sendo mais ligada ao tempo de serviço no setor público e à estrutura hierárquica no setor privado, porém em ambos os contextos a liderança resulta de um processo contínuo de consolidação profissional, que exige tempo, dedicação e amadurecimento ao longo da carreira.

Em qualquer um dos caminhos, a trajetória dessas líderes foi marcada não só por fatores que vão além das regras formais, como as barreiras relacionados ao gênero, mas também pelas oportunidades que viveram para chegarem às funções de liderança, temas que serão tratados a seguir.

4.4 Barreiras e Dificultadores

A partir das entrevistas, foi possível identificar várias barreiras e dificultadores enfrentados pelas auditoras das *Big Four* e do TCU, os quais tornaram mais difícil o crescimento profissional e a chegada das mulheres às funções de liderança na auditoria. As principais barreiras vão desde equilibrar a carreira com a maternidade até lidar com preconceitos e vieses inconscientes presentes na cultura das organizações.

As entrevistadas também comentaram sobre o medo de não conseguir desempenhar suas funções da melhor forma: a necessidade de provar sua competência o tempo todo, as pressões dos superiores e a sensação de não estarem totalmente preparadas, mesmo tendo todas as qualificações necessárias. Elas ainda descreveram dificuldades relacionadas à pouca idade, situações em que suas opiniões foram ignoradas, comentários inadequados, como expressões do tipo “como ela é interessada”, além de receber um tratamento diferente por causa da posição que ocupam.

Entre as auditoras do setor público, os relatos indicam que as barreiras enfrentadas ao longo da trajetória profissional estão associadas principalmente à necessidade de afirmação em ambientes predominantemente masculinos, à baixa presença de referências femininas em posições de liderança e às dificuldades iniciais de reconhecimento profissional. Situações em que suas opiniões foram ignoradas, bem como experiências relacionadas à pouca idade e à

necessidade de se posicionar em contextos institucionais complexos, também aparecem nos relatos das entrevistadas. A seguir, algumas narrativas destas situações.

Eu era secretária e meu assessor estava presente, em uma reunião junto com um prefeito. Estávamos em uma mesa redonda, e ele se dirigia o tempo todo ao meu assessor. O tempo todo essa situação, eu precisei me posicionar com elegância na situação. (TCU – Chiquinha)

Eu diria que o maior desafio, para mim, foi me colocar nesse lugar, por exemplo: conduzir uma reunião, conduzir um painel de referência. Conduzir um evento e ser a protagonista em meio a muitas pessoas, inclusive muitos homens, e homens em posições de certo poder. Estou falando do ponto de vista corporativo, porque sabemos que poder é algo muito subjetivo, mas, para mim, o desafio foi justamente me colocar nesse espaço. (TCU – Bertha)

Mas o fato de ser uma mulher jovem, eu sentia que às vezes era um pouco complicado, porque mesmo no começo eu era chefe de serviço, mas às vezes substituí a secretária de comunicação desde os primeiros anos [...] Vi um pouco essa questão de ser meio que tratada como estagiária. Às vezes até perguntavam: Você é estagiária nova? (TCU – Alzira)

[...] eu não tive referências em mulheres, não tinha. Se eu mandar a foto para vocês de quando me tornei secretária, eu estava me encolhendo lá no tribunal. Eu falo: porque fui uma secretária jovem. Em uma área de obras, eu era secretária de fiscalização de obras. No nosso encontro de dirigentes, havia 72 participantes, porque também estava o pessoal dos estados, que eram secretários. Sabe quantas mulheres tinham nessa foto de 2011? Quatro, a gente tem a foto: quatro. Então, não é uma coisa fácil, não é mesmo.” (TCU – Nice)

O tempo exigido pelos cargos que ocupei, especialmente na Secretaria, sempre demandou muita disponibilidade. (TCU – Rita)

Além desses aspectos, também foram relatadas dificuldades relacionadas à elevada responsabilidade associada aos cargos de gestão, às pressões institucionais e aos sentimentos de insegurança ou autocobrança diante das expectativas profissionais.

E aí eu passei por desafios bastante grandes. Acho até que a gente chega um pouco no universo de gênero. Quando eu assumi a Secretaria, meu chefe de imediato, era um homem, mas a nossa chefe era uma mulher. Eu também não tinha muito contato com ela, nem era uma grande referência. Depois, assumiu uma figura que me causou temor. Eu sabia das expectativas dele, como presidente, para a área. Ele era um cara que tinha muita habilidade exatamente nessa área. Por isso, me senti muito desafiada, de uma forma que eu pensava: Não tenho capacidade. Quem sou eu? (TCU – Anita)

Em alguns casos, senti que em muitos ambientes a minha opinião era menos ouvida do que uma opinião muito parecida de um homem. (TCU – Rita)

O meu maior desafio. Eu acho que é realmente conciliar. A demanda de casa com a demanda do trabalho. Eu acho que não é, e nunca vai ser igual a demanda do homem com a da mulher em casa e a demanda no trabalho é igual, então nunca vai se equilibrar, né? (TCU – Carmem)

No setor privado, as barreiras relatadas pelas auditoras das Big Four estão frequentemente relacionadas à cultura organizacional competitiva, à predominância masculina em posições de liderança e às dificuldades de reconhecimento em determinados contextos profissionais. As entrevistadas também mencionaram situações em que precisaram demonstrar sua competência repetidamente para conquistar credibilidade junto a colegas, superiores ou clientes.

Eu acho que a mulher, ela tem que se provar mais vezes". Ela complementa sobre a percepção de clientes: "Se eu percebo que às vezes eles ficam um pouco inseguros, né? Em relação a capacidade, como vai conduzir e tal? E daí, às vezes, isso leva tempo para gente conquistar, né? E mudar essa visão, né? (*Big Four* – Clarice)

Eu acho que com os pares, sabe, por exemplo, as oportunidades às vezes iam primeiro para os homens, né? Eu, eu tive que falar muitas vezes, eu quero, eu quero, eu estou preparada. (*Big Four* – Chica)

Na sociedade realmente, quando eu entrei, acho que tinha uma sócia. Então realmente fica bem enraizada a questão de que na sociedade não tinha mulheres. (*Big Four* – Almerinda)

Eu percebia que era muito difícil, né? Eu entrar e falar porque talvez não ia ser ouvida. Fui interrompida muitas vezes, nem falei. As oportunidades às vezes iam primeiro para os homens, né? É, então isso é muito assim. Muito constante, foi muito constante durante minha carreira de você encontrar clientes. Assim como tinha clientes muito respeitosos, né? Tinha outros que ligavam para o sócio, por exemplo, porque além da hierarquia, tinha o assunto que eu era mulher. (*Big Four* – Chica)

Além dessas dificuldades, também foram relatadas experiências associadas a ambientes organizacionais predominantemente masculinos, nos quais comentários inadequados, situações de desrespeito ou episódios de assédio moral podem ocorrer.

Eu cheguei em uma área absolutamente masculina, tá? Eu sou a primeira mulher sócia de indretos na América Latina. Cheguei num momento que só tinha gerente menino, não tinha mulher, e depois, quando eu fui promovida em São Paulo, eu era a única gerente, só tinha homem. Então tinha aquelas coisas assim, tipo aquelas coisas de gracinha, piadinha machista [...] (*Big Four* – Antonieta)

As pessoas não entendiam muito a gente, né? Mulher, né? E era sempre assim: ah, tá reclamando, né? Tá fazendo isso. Era sempre assim, né? Você está nervosa, vai se acalmar, ou então: ah, você pegou birra. Coisas que eu via que, se eu fosse um homem, isso não aconteceria, né? [...] E fazia assédio em mim, assédio moral. A pessoa me colocava para baixo, tá? Eu percebo que muitas mulheres têm essa questão, já tiveram a questão do assédio, né? As pessoas te colocam para baixo, né? (*Big Four* – Ana)

Uma vez eu fui numa reunião com o presidente mundial de uma empresa japonesa e nessa reunião é eu era sênior ainda, então estava eu, o gerente e um sócio da auditoria. E nós estávamos nessa reunião o entrou esse presidente mundial só tinha homem na sala e a copeira e eu, ele cumprimentou todo mundo. Quando chegou em mim, ele me pulou. Ele não deu a mão para mim. Ele pulou. E nessa reunião ele só falava japonês, e eu que tinha os detalhes do trabalho, porque é comum o sênior que fez ter os detalhes. Então eles pediam algumas coisas e esse sócio da auditoria traduzia para japonês para ele, né? Eles perguntavam as coisas quando era o gerente que falava que estava comigo, que era homem, ele olhava para ele. Quando eu falava ele não olhava pra

mim. (*Big Four* – Antonieta)

Primeiro, acho que o grande desafio é uma questão das viagens, porque a gente acaba sendo mais demandada. A gente acaba tendo nossas responsabilidades em casa, então ficar fora de casa e nos primeiros anos da carreira é muito usual. Agora pós-pandemia a gente tem um híbrido, mas antes de pandemia, era 100% no cliente. E aí, por exemplo, essas questões de viagem às vezes tinha cenários. Você viajava com homens, então tudo isso para você controlar também, entender e fazer as pessoas entender. Às vezes não somos nós profissionais, né? Que olha, tá tudo bem, é todo mundo 100% do profissional, vai todo mundo junto com o único objetivo que é de atender o cliente. (*Big Four* – Tarsila)

As entrevistadas evidenciaram que precisam provar seu valor o tempo todo, o que mostra a existência de barreiras estruturais e práticas discriminatórias. Isso está de acordo com a pesquisa de Staljansens (2017), que aponta a auditoria como um campo majoritariamente masculino, no qual as mulheres encontram mais obstáculos para crescer na carreira. Do mesmo modo, o estudo de Hardies, Lennox e Li (2021) revela que a baixa presença feminina em cargos de liderança piora porque as mulheres recebem, com menos frequência, clientes importantes, especialmente em ambientes onde os homens são maioria.

Assim, a sensação de precisar provar seu valor várias vezes não é apenas algo pessoal, mas um resultado direto de uma cultura organizacional que ainda cria obstáculos desiguais para o crescimento das mulheres. Essa situação está de acordo com a análise de Haynes (2017), que mostra que as carreiras na contabilidade continuam marcadas por diferenças de gênero e exigem que as profissionais sigam regras de dedicação e um modelo de sucesso baseado no padrão masculino, o que acaba prejudicando as mulheres de forma contínua.

A maternidade e a dificuldade de conciliar o trabalho com a vida pessoal também aparecem como alguns dos maiores desafios. A sobrecarga, o sentimento de culpa e a necessidade de ter uma boa rede de apoio são assuntos que surgem com frequência.

Eu engravidei da minha segunda filha. Na época, eu estava coordenando essa auditoria quando estava grávida e lembro que minha filha nasceu prematura. Sempre vinha a questão da culpa, pensando se eu deveria ter trabalhado menos. (TCU – Chiquinha)

Depois entrou a pandemia com filho pequeno foi muito tenso, porque daí ele não ia pra escola e ele tava com 2 anos e meio. [...] só conseguia produzir à noite, teve noites que eu virei a noite trabalhando, meu marido quando acordou de manhã às 6:00 da manhã, eu estava lá na mesa do escritório. (*Big Four* – Lélia)

Eu acho que a maternidade é um deles (dificultador). É, né? Maternidade? Não estou falando no sentido negativo, né? De a gente ser mãe, mas a gente precisa ser realista aqui sim, você não tem a mesma disponibilidade que uma mulher que não tem filhos, né? (*Big Four* – Clarice)

Eu sinto, assim, que o ambiente para a mulher é sempre desfavorável. Em que sentido? Sei lá, quando a mulher resolve ter o filho, no geral, ela abdica. Quando você está no ambiente corporativo, muitas vezes você tem uma reunião marcada às 7 horas da

noite, em época de fechamento, ou em períodos de maior demanda. (*Big Four* – Carlota)

Meu foco, era o trabalho. Meu foco era o trabalho, mas daí vem a vida, te dá um chamariz, sabe? Tem coisas mais importantes na sua vida do que só o trabalho. E foi a melhor coisa, porque a maternidade, aquilo que é desafio, eu não vou falar que não é. É um desafio, mas me trouxe uma maturidade, me trouxe uma visão de mundo do que a gente tem que valorizar que viver porque a vida passa e a gente vai deixar para trás vai sentir saudade e arrependimento daquilo que a gente não fez e isso me ensinou. (*Big Four* – Maria)

Esses relatos sobre a maternidade ajudam a entender melhor as barreiras “invisíveis” que muitas mulheres enfrentam. A culpa por situações como um parto prematuro ou o cansaço extremo causado por noites mal dormidas tentando equilibrar trabalho e cuidados com os filhos na pandemia mostram como a dupla jornada pesa de forma intensa na carreira de auditoria. Esses desafios confirmam pesquisas como a de Mendes, Silva e Rodrigues (2007), que destacam que a dificuldade de equilibrar as responsabilidades familiares é um fator importante que afeta diretamente o crescimento profissional das mulheres no setor.

A maternidade como fator que dificulta a carreira também reforça o chamado paradoxo maternidade-carreira discutido por Ceribeli *et al.* (2017), no qual as mulheres muitas vezes se sentem obrigadas a escolher entre crescer profissionalmente ou priorizar a família. Isso gera sobrecarga por causa da dupla jornada e ainda alimenta um clima de insegurança em relação à gravidez dentro das empresas.

De modo geral, as barreiras enfrentadas pelas auditoras apresentam elementos comuns nos dois contextos, como a necessidade de demonstrar competência em ambientes predominantemente masculinos e os desafios relacionados à maternidade e à conciliação entre trabalho e vida familiar. No setor público, destacam-se dificuldades de reconhecimento profissional e a escassez de referências femininas em cargos de liderança. Já no setor privado, as barreiras estão mais associadas à cultura organizacional competitiva, à pressão por desempenho e às exigências de disponibilidade, como viagens e elevada carga de trabalho.

Nesse sentido, as falas das entrevistadas permitem identificar um conjunto de barreiras e dificultadores que atravessam suas trajetórias até as funções de liderança. Esses elementos envolvem aspectos profissionais, organizacionais e pessoais, que, combinados, tornam o percurso mais complexo. O Quadro 8 sintetiza essas barreiras e seus respectivos dificultadores, conforme relatados pelas auditoras participantes da pesquisa.

Quadro 8 - Barreiras e Dificultadores Identificados

Barreiras	Dificultadores
Necessidade constante de demonstrar competência profissional	Avaliações mais rigorosas e cobranças frequentes no ambiente de trabalho
Impactos da maternidade na trajetória profissional	Dificuldades de conciliar responsabilidades profissionais e familiares
Falta de apoio do parceiro em momentos decisivos da carreira	Pressões no ambiente familiar relacionadas à dedicação ao trabalho
Ambiente organizacional predominantemente masculino	Dificuldades iniciais de reconhecimento e de escuta em espaços de decisão
Sentimentos de insegurança e autocobrança	Questionamentos pessoais de estar preparada para assumir cargos de liderança
Elevada carga de trabalho, especialmente no setor privado	Jornadas extensas e exigência de alta disponibilidade
Cultura organizacional competitiva	Pressões por desempenho constante e comparação entre profissionais
Resistência inicial em assumir funções de liderança	Receio quanto às responsabilidades e às expectativas associadas ao cargo
Processos rigorosos de avaliação e progressão na carreira	Maior tempo de espera até o reconhecimento institucional

Fonte: Elaborado pela autora

A sistematização das barreiras e dificultadores apresentados permite observar que os obstáculos enfrentados pelas auditoras ao longo da trajetória profissional estão relacionados a diferentes dimensões, incluindo aspectos organizacionais, profissionais e pessoais.

Entre os pontos mais recorrentes estão a necessidade constante de demonstrar competência, as cobranças frequentes e os processos rigorosos de avaliação, que podem resultar em um reconhecimento institucional mais lento. Esses aspectos são discutidos por Cruz *et al.* (2018) e Pacheco *et al.* (2019) e se relacionam à compreensão do Teto de Vidro como um conjunto de barreiras invisíveis que se mantêm ao longo do tempo, conforme apontado por Hirata (2018).

Além disso, os desafios relacionados a ambientes organizacionais predominantemente masculinos, nos quais aspectos simbólicos influenciam as relações profissionais e podem estar associados a sentimento de insegurança e autocobrança (Bourdieu, 2005; Meinhard; Faria, 2020). Outro ponto é a elevada carga de trabalho e a cultura organizacional competitiva, especialmente no setor privado, fazem parte do contexto profissional das auditoras, conforme indicado por Kruger, Santos e Lopes (2021) e Weissmantel, Silva e Cunha (2024).

Por fim, os resultados confirmam a maior parte das barreiras já apontadas pela literatura, especialmente aquelas relacionadas à maternidade, à conciliação entre trabalho e família, à cultura organizacional predominantemente masculina e aos processos avaliativos assimétricos. Ademais, o estudo encontrou dimensões subjetivas associadas à trajetória profissional das auditoras, como a autocobrança, os sentimentos de insegurança e a resistência inicial em assumir posições de liderança, elementos que emergem de forma consistente nos relatos.

Destaca-se, ainda, o papel do apoio do parceiro como fator relevante nas decisões de progressão profissional, reforçando a natureza multidimensional do fenômeno do Teto de Vidro, que se manifesta nos níveis estrutural, organizacional e simbólico.

Ainda que as barreiras e os dificultadores tenham marcado as trajetórias profissionais das auditoras, os relatos não se restringem apenas a esses aspectos. Dessa forma, o tópico seguinte passa a abordar as oportunidades e os facilitadores identificados nas experiências das entrevistadas.

4.5 Oportunidades e Facilitadores

Mesmo com as dificuldades que fazem parte do caminho das mulheres em cargos de destaque, o crescimento profissional das auditoras entrevistadas também foi marcado por várias oportunidades e fatores que facilitaram esse avanço.

Os relatos indicam que determinados momentos estratégicos foram decisivos, como participar de programas de intercâmbio, atuar em projetos de grande visibilidade e criar relações de confiança em diferentes ambientes. Esses achados dialogam com a literatura que aponta que experiências dessa natureza contribuem para o desenvolvimento de competências técnicas e gerenciais, bem como para o fortalecimento da autoconfiança e do reconhecimento profissional, elementos relevantes para a progressão na carreira e para a atuação em posições de maior influência (Lee *et al.*, 2016; Plant; Barac; Sarens, 2019; Kruger; Santos; Lopes, 2021).

Essas experiências contribuíram não apenas para o aprimoramento das habilidades técnicas e gerenciais das auditoras, mas também para ampliar sua confiança profissional e fortalecer sua visibilidade no ambiente organizacional, fatores que impulsionaram suas trajetórias e ampliaram sua capacidade de atuação e influência no trabalho.

No setor público, os relatos indicam que o avanço na carreira esteve associado, sobretudo, à construção de relações de confiança e ao reconhecimento por parte de gestores e colegas. A credibilidade construída no ambiente de trabalho emerge como um elemento relevante para a indicação a funções de maior responsabilidade e para a progressão profissional das auditoras. A seguir, apresentam-se alguns trechos que ilustram essa realidade no setor público.

Eu acho que o fato de estar aqui hoje está muito relacionado a relações de confiança que foram estabelecidas ao longo dos anos [...] Quando ela me chamou para vir para cá, foi muito por essa questão de uma relação de confiança que tinha se estabelecido entre nós duas. (TCU – Alzira)

Quando você chega num lugar onde as decisões acontecem, você percebe que nem

todo mundo sabe de tudo. Nem todo mundo que está ali em função e em cargo de chefia tem o controle de tudo, tem resposta para tudo. Então eu acho que o fato de alguém acreditar em você faz essa diferença. (TCU – Dandara)

Começaram a buscar no tribunal pessoas com perfil e experiência em licitações e contratos. Eu já tinha 5 anos de atuação com contratos e fui convidada pelo secretário, indicado pelo meu ex-chefe. Reconheço que, embora hoje falemos muito sobre liderança feminina e mulheres puxando mulheres, no início da minha trajetória quem me abriu portas foram homens, porque eram eles que ocupavam os cargos de poder. (TCU – Bertha)

Não estou dizendo que não sou técnica; eu sou uma mulher que desempenha. Sei falar sobre o assunto, sei o que faço, mas tive homens do meu lado, e isso me ajudou a subir. (TCU – Nice)

Os relatos também evidenciam que algumas oportunidades surgiram a partir de processos institucionais específicos, como seleções internas, substituições temporárias ou experiências em diferentes unidades organizacionais. Esses mecanismos possibilitaram maior visibilidade ao trabalho desenvolvido e possibilitaram que as auditoras demonstrassem suas competências em contextos que favoreceram o reconhecimento profissional.

Então eu acho que tive condições que me favoreceram. Talvez a própria existência desse processo seletivo, naquela época, tenha sido um fator. Se fosse uma escolha normal naquele momento, com certeza meu nome não teria aparecido. Quem estava escolhendo a vaga, na época, não me conhecia; nunca tínhamos nos encontrado. Mas a própria existência do processo seletivo, naquele momento, foi importante para mim. Foi algo que me ajudou, porque consegui mostrar minhas potencialidades de forma objetiva, dentro de um processo que talvez nunca tivesse sido vista dentro do processo comum. (TCU – Chiquinha)

No tribunal, eu acabei trabalhando com isso. Foi interessante, porque a minha primeira experiência foi com um grupo de 13 homens. Eu era chefiada por um deles, e assim foi. Foi uma das melhores experiências que eu tive. Foi realmente muito legal, com respeito muito grande, e acabamos nos tornando grandes amigos. Depois de 5 anos, eu assumi essa diretoria. (TCU – Anita)

[...] foi um chefe muito tranquilo. Eu fiz uma substituição dele, e aí depois eu continuei substituindo, aí depois veio a oportunidade de eu ficar. (TCU – Rita)

Outro aspecto observado refere-se ao papel das experiências profissionais no desenvolvimento de competências ao longo da carreira. Situações desafiadoras, como a participação em reuniões, atividades de liderança ou experiências internacionais, contribuíram para o fortalecimento da autoconfiança e para o aprimoramento das habilidades necessárias ao exercício de funções de maior responsabilidade.

Então, isso é bastante desafiador, mas, por outro lado, uma grande oportunidade. Eu jamais me imaginaria, aos 20 e poucos anos, falando em público, dando aula ou me posicionando com segurança em uma reunião. Hoje, isso se tornou natural, porque me

forcei a aprender e acabei internalizando. Virou algo positivo para mim. É isso: desafios e oportunidades, e essas oportunidades também me transformaram. (TCU – Bertha)

Desde o primeiro dia, sempre fui uma pessoa muito focada, atenta e dedicada a resolver problemas, a ver do que as pessoas precisavam de mim. No fundo, tudo sempre foi muita disponibilidade, mesmo assim, mas uma disponibilidade voltada para ajudar. Da atenção, do foco, de estar o tempo inteiro presente, sempre estive muito ligada nas coisas que envolviam o tribunal. Até o fato desse momento de virada. Fui para os Estados Unidos, também por ser muito curiosa, então passei por essa experiência. (TCU – Rita)

E o meu percurso no TCU foi muito, foi muito positivo aqui. Eu senti muito apoio para exercer a minha maternidade também, né? Então, nos momentos em que eu precisei me ausentar, eu sempre tive apoio [...] Então é esse olhar individualizado e eu acho que é isso que me impulsiona enquanto gestora. (TCU – Carmem)

No setor privado, os relatos indicam que a participação em projetos relevantes e a atuação junto a clientes estratégicos contribuíram para ampliar a visibilidade profissional das auditoras. Essas experiências permitiram maior exposição do trabalho desenvolvido e favoreceram o reconhecimento dentro das organizações, criando oportunidades para o avanço na carreira.

Eu tive grandes projetos quando eu comecei, logo no início da minha carreira, eu fiquei alocada especificamente num cliente grande e fixo durante 4 anos em São Paulo, com um time fixo. [...] Eu tive muitas oportunidades boas em momentos muito bons pra carreira, então eu acho que sempre é por sorte ou não, mas talvez, sempre estive nos lugares certos, nos momentos certos. (*Big Four* – Tarsila)

Eu acho que uma boa oportunidade foi estar numa unidade do interior. O pessoal do interior assim, de escritório menor regional, tem uma proximidade maior, que facilita você conhecer a pessoa individualmente, né? Diferente que você estar num grande escritório e que todo mundo te conhece pelos seus números, não pelo seu jeito e forma de trabalhar. [...] Mas, na verdade, o que eles facilitaram para mim foi me colocar em alguns clientes grandes (significativos) e mais fixos em Campinas. (*Big Four* – Lélia)

As experiências internacionais também aparecem como oportunidades relevantes na trajetória profissional das auditoras do setor privado. A possibilidade de atuar em diferentes países e contextos organizacionais contribuiu para ampliar o repertório profissional, fortalecer competências e aumentar a exposição a redes profissionais mais amplas.

[...] quando eu fui fazer a faculdade de ciências contábeis é, e daí? Quando eu estava, estava no meu penúltimo último ano, é. Eu participei do processo da KPMG é, ingressei na KPMG como *trainee*, né? *Trainee* de auditoria aqui em Campinas. [...] inclusive, nesse período, eu trabalhei 6 meses na KPMG no Canadá e tive a oportunidade de, inclusive, da minha família ir comigo. (*Big Four* – Clarice)

Então eu fiquei em Londres, na Inglaterra, por dois anos, como gerente sênior. Que também trouxe muita exposição, muita experiência bacana com os clientes e nas Deloitte, porque eu lá tive contato com as Deloitte da Europa e de alguns outros países. Eu vi reconhecimento, vi possibilidades, vi oportunidades que me expunham às pessoas que iriam me levar para a discussão na sociedade. As *Big Four* conseguem

te dar, te proporcionar muitas experiências positivas de contato com outros países, outras culturas, não só os clientes, mas a própria firma como um todo. (*Big Four – Almerinda*)

Além das oportunidades organizacionais, os relatos indicam que fatores pessoais e institucionais também atuaram como impulsionadores da trajetória profissional. Elementos como resiliência, motivação pessoal e práticas institucionais relacionadas à avaliação profissional contribuíram para favorecer a continuidade do desenvolvimento da carreira.

Eu acho, assim, o impulsionador foi a resiliência que eu comecei a ter, né? Eu comecei a desenvolver a resiliência, né? Resiliência porque eu precisava trabalhar. Quando eles estavam procurando possibilidades no Brasil e eu queria crescer, eu queria me desenvolver, né? Eu queria ter uma vida melhor, né? E queria dar uma vida melhor para os meus pais. Eu acho que esse foi o grande impulsionador, né? (*Big Four – Ana*)

A mulher estava de licença maternidade. Quando ela voltou, ela foi promovida. Mesmo estando de licença maternidade ali, no período de pico, chegou a avaliação, a gente consegue olhar o filme dela como um todo. Então isso eram coisas que talvez ali no início eram impensáveis e que hoje você já consegue ver. (*Big Four – Carlota*)

Os relatos mostram que as oportunidades e os facilitadores não se manifestam da mesma forma para todas as entrevistadas, surgindo de diferentes maneiras ao longo da trajetória profissional. Essas oportunidades incluem o contato com experiências internacionais, a atuação junto a clientes relevantes e a construção de relações de respeito e proximidade em contextos organizacionais diversos, como equipes predominantemente masculinas ou estruturas regionais menores.

Esses achados dialogam com a literatura que reconhece que a construção de respeito e de relações de proximidade em contextos predominantemente masculinos ou em estruturas organizacionais menores constitui um elemento relevante para a consolidação da trajetória profissional, especialmente em áreas tradicionalmente marcadas pela presença masculina, como a auditoria (Cavazotte; Oliveira; Miranda, 2010).

Dessa forma, os relatos evidenciam que a trajetória profissional das auditoras é influenciada não apenas por características individuais, mas também pela existência e pelo aproveitamento de oportunidades e contextos favoráveis ao longo do percurso. O Quadro 9 demonstra as principais oportunidades e facilitadores identificados nas entrevistas.

Quadro 9 - Oportunidades e Facilitadores Identificados

Oportunidades	Facilitadores
Participação em programas de intercâmbio	Contato com diferentes contextos de trabalho e ampliação das experiências profissionais
Atuação em projetos de maior visibilidade institucional ou com clientes relevantes	Maior exposição do trabalho desenvolvido e possibilidade de reconhecimento interno
Convites para assumir funções de chefia, coordenação ou direção	Indicações baseadas na experiência acumulada e nas relações construídas ao longo do tempo
Inserção em equipes compostas majoritariamente por homens	Construção gradual de respeito profissional no ambiente de trabalho
Vivência de situações desafiadoras, como condução de reuniões e exposições públicas	Desenvolvimento da comunicação e maior segurança no exercício da função
Avaliações profissionais que consideraram a trajetória como um todo, inclusive após a maternidade	Análise do histórico profissional de forma contínua
Possibilidade de mobilidade entre áreas, unidades ou localidades	Diversificação das atividades exercidas e ampliação do conhecimento organizacional
Permanência em contextos institucionais estáveis, especialmente no setor público	Condições institucionais que favoreceram a continuidade da trajetória profissional

Fonte: Elaborado pela autora

De forma comparativa, observa-se que as oportunidades e os facilitadores assumem características distintas nos dois contextos analisados. No setor público, destacam-se elementos relacionados às relações de confiança, ao reconhecimento institucional e à participação em processos organizacionais internos. Já no setor privado, sobressaem oportunidades associadas à participação em projetos relevantes, à atuação junto a clientes estratégicos e à possibilidade de experiências internacionais, fatores que ampliam a visibilidade profissional e a mobilidade na carreira das auditoras. Essas oportunidades estiveram associadas ao convívio profissional ao longo do tempo, às condições oferecidas pelas instituições e às experiências adquiridas no exercício das atividades.

A literatura indica que o convívio profissional contínuo, as condições oferecidas pelas organizações e as experiências adquiridas no exercício das atividades contribuem para a conformação de trajetórias distintas no setor público e no setor privado, influenciando o acesso a oportunidades e a funções de maior responsabilidade (Lee *et al.*, 2016; Kruger; Santos; Lopes, 2021).

Os relatos indicam que o desenvolvimento da trajetória profissional das auditoras não esteve relacionado apenas a aspectos individuais, mas também à interação com fatores organizacionais e às experiências adquiridas ao longo do tempo. A exposição a atividades relevantes e a diferentes contextos de trabalho emerge como elemento associado ao desenvolvimento da carreira em auditoria.

Esse entendimento está em consonância com Plant, Barac e Sarens (2019), que destacam que o desenvolvimento profissional resulta da combinação entre características individuais, fatores organizacionais e experiências acumuladas ao longo da carreira.

Por fim, os resultados indicam que as oportunidades e os facilitadores não ocorreram de forma igual para todas as auditoras, mas atuaram como condições que favoreceram a progressão profissional quando associadas à competência técnica e ao reconhecimento no ambiente organizacional. Essas condições, porém, não eliminaram as barreiras existentes, mas possibilitaram o acúmulo de experiências, o fortalecimento da confiança profissional e o acesso a funções de maior responsabilidade ao longo da trajetória.

A partir das oportunidades e dos facilitadores identificados, destaca-se também a importância da rede de apoio ao longo da trajetória profissional das auditoras. Nesse sentido, o tópico seguinte examina o papel dessas redes em suas trajetórias.

4.6 Rede de Apoio

A análise das trajetórias das líderes em auditoria demonstra que a existência de uma rede de apoio sólida, tanto no âmbito profissional quanto no pessoal, constitui um elemento central para a conquista, a permanência e o avanço em cargos de liderança. Esse achado é confirmado pela literatura que aponta que a progressão feminina em carreiras intensivas, como a auditoria depende não apenas de competências técnicas, mas também do suporte social, afetivo e institucional disponível ao longo da trajetória (Lima *et al.*, 2021; Cunha, 2024).

Os depoimentos das entrevistadas indicam que a ajuda recebida no ambiente profissional, especialmente por meio de chefias mais compreensivas, apoio institucional e a presença de outras mulheres em posições estratégicas, exerce papel de auxílio na mitigação das pressões associadas à carreira. Esse resultado converge com os achados de Lima *et al.* (2021), ao demonstrarem que ambientes organizacionais, marcados por maior sensibilidade às questões de gênero, tendem a oferecer redes informais de proteção e apoio, pois são fundamentais para a permanência feminina em posições de maior responsabilidade.

Além disso, a presença ou a falta desse apoio influencia diretamente as decisões, a segurança e a capacidade das mulheres de enfrentar os desafios que surgem ao longo de suas trajetórias profissionais. Conforme apontam Lima, Miranda e Casa Nova (2024), a carreira em auditoria é atravessada por expectativas de disponibilidade total e dedicação intensa, o que tende a ampliar as desigualdades de gênero quando não há suporte suficiente no ambiente doméstico e social. Assim, a rede de apoio atua como um fator mediador entre as demandas organizacionais e a vida pessoal das mulheres.

No setor público, os relatos indicam que a rede de apoio se manifesta tanto no âmbito familiar quanto no institucional, envolvendo suporte de familiares, colegas e chefias. Esses

elementos contribuem para reduzir as dificuldades enfrentadas durante momentos críticos da carreira, especialmente em fases de maternidade ou de maior exigência profissional. A seguir, são apresentados alguns trechos dos relatos das participantes para ilustrar essa realidade.

Eu já tinha um filho, estava trabalhando, mas estava precisando melhorar a renda de alguma forma. Aí eu resolvi estudar para concurso em 2007. E aí a questão da importância da rede de apoio. Nesse momento, a minha mãe ficou com meu filho à noite, porque eu tinha que trabalhar, não podia parar de trabalhar para estudar. Eu trabalhava o dia todo e ia fazer um cursinho à noite. (TCU – Chiquinha)

Meu marido me deu um suporte grande... porque realmente eu não ia conseguir com três meses voltar pra trabalhar [...] As minhas amigas também me ajudaram bastante nessa época, me ajudaram a construir minha confiança. [...] O meu coordenador falou 'não, a gente vai te colocar numa área que seja mais... que tenha mais a ver com o seu momento da vida', e aí a minha chefe também fez isso. (TCU – Carmem)

Uma coisa que me ajudou bastante foi o apoio da instituição. Na época, o TCU ainda tinha berçário, algo que hoje não existe mais. Então, durante o dia, não foi tão pesado, porque eu tinha o apoio do berçário. Era quase como se eu tivesse uma babá. E meu chefe, na época, também me deu muito apoio e me manteve na função, mesmo depois que voltei e engravidei novamente. E em casa, acho que o marido tem um papel importante. Posso dizer que ele está acima da média em relação aos homens que ajudam, mas ainda não chega a dividir tudo de forma completamente igual. (TCU – Bertha)

Aqui eu consegui um apoio de colegas, consegui também encaminhamento para atendimento psicológico, pra realmente entender que aquilo não era uma responsabilidade minha. Com certeza. Eu acho que existe uma influência não só da parte institucional, mas uma influência também que tem a ver com o entorno social. (TCU – Alzira)

Eu também entendi que dentro de casa sempre tive uma rede de apoio. Eu tinha babá, a moça que trabalhava comigo [...]. Tinha minha mãe também. Então, sempre pude contar com uma rede de apoio maravilhosa, e hoje são minhas amigas. (TCU – Nise)

Esses relatos evidenciam que o suporte familiar e institucional contribui significativamente para a sustentação da trajetória profissional das auditoras do setor público, oferecendo condições para lidar com as exigências da carreira.

No setor privado, as entrevistadas também ressaltaram a importância do apoio familiar e organizacional para enfrentar a intensidade das jornadas e as exigências da carreira em auditoria. Nesse contexto, o suporte do cônjuge, de familiares e de profissionais contratados para auxílio no cuidado com os filhos aparece como elemento central para a continuidade da trajetória profissional.

Às vezes é bom, mas você precisa ter essa rede de apoio, porque se não fica impossível você fazer tudo isso, né? Mas realmente é uma dificuldade pra quem não tem essa rede, tá? Principalmente quando você tem criança pequena [...] (*Big Four* – Ana)

Eu acho que a gente não conseguiu nada sozinha também. Eu acho que não teria conseguido chegar onde até onde eu cheguei a ser meu marido. Eu não tenho mais ninguém aqui no Brasil, né? Minha mãe vinha, minha sogra, sabe, eu procurava ajuda,

então eu acho que a rede de apoio é muito importante. Acho que sim. A rede de apoio. (*Big Four* – Chica)

Porque a gente tem que ter ali um apoio, tem que ter aquela rede de apoio, porque não dá pra fazer só, não dá pra fazer a jornada que a gente tem no nosso dia a dia, em casa, no trabalho, então a gente tem que ter uma rede de apoio e sempre foi muito eu e ele, assim [...] Ele é o meu parceiro ali no dia a dia, nas minhas conversas, na minha rotina, na minha agenda. [...] A firma me dá muitos suportes, todo suporte que eu preciso pra executar o trabalho, tanto de pessoas, de ferramentas, de dia a dia. (*Big Four* – Maria)

E um outro principal ponto extremamente importante é o apoio. Você tem casa, né? Da tua família. Entender de fato que você está indo trabalhar, que você precisa de ajuda [...] Com toda certeza, meu marido e minha mãe, né? [...] ele sempre me acompanhou desde o começo [...] e a minha mãe também, por sempre incentivar, trabalhar, ser independente [...] (*Big Four* – Tarsila)

É essencial. Então, por exemplo, eu não consigo trabalhar e cuidar dele, do meu filho cem por cento. Então eu tenho uma babá. Então, sem rede de apoio, não funcionaria, certamente. (*Big Four* – Almerinda)

De modo geral, esses relatos demonstram que, no setor privado, a presença de uma rede de apoio também se mostra fundamental para conciliar as demandas profissionais e familiares. A forma como os relacionamentos afetivos acontecem também influencia a vida profissional das entrevistadas. Algumas relataram situações em que parceiros ou ex-parceiros demonstraram insatisfação com as longas horas de trabalho, o que acabou gerando discussões e cobranças. Esse aspecto evidencia que, quando o apoio no campo pessoal é limitado ou inexistente, surgem barreiras adicionais à ascensão profissional, reforçando padrões culturais e de gênero ainda presentes na sociedade (Passos; Machado, 2022; Lima; Miranda; Casa Nova, 2024).

Eu mesma já tive vários embates no meu casamento. [...] Por que você precisa ir? E eu pensava, mesmo que eu não precisasse, o fato de eu querer ir já seria suficiente para eu ir. Aí ainda preciso explicar por que preciso ir? (TCU – Bertha)

Eu não tenho filhos, então a vida é um pouco mais fácil, porque não tenho essa outra jornada. Recebi muita cobrança do meu ex-marido, de que eu não estava tão disponível quanto antes. Na época em que fiz a mudança, saindo de um gabinete e assumindo a diretoria, meu ex-marido achou que eu era louca: Você está louca, tem a vida mais cômoda do mundo, está super tranquila, para que se meter nisso. É interessante porque meu ex-marido, no momento em que fiz a mudança, estava em um trabalho super ambicioso. Depois ele foi assumir outra função. Eu estava totalmente focada no trabalho. Escutei muito sobre isso e, enfim, me separei. Depois comecei a namorar e passei um ano ouvindo do meu namorado que eu era focada demais no trabalho. Para mim, isso evidencia a falta de apoio. Muito tem a ver com ele falar: Você fala muito sobre trabalho [...]. (TCU – Anita)

Eu já vi muitas meninas que chegaram a cargo de gerente e que elas sofreram uma pressão muito grande dentro de casa por parte do marido, e elas muitas vezes abandonaram carreira por pressão do marido, né? [...] eu percebi que algumas colegas possuem maridos que tinham ciúmes excessivo e que, de certa forma, existia uma pressão dentro de casa. (*Big Four* – Clarice)

Assim, a análise da rede de apoio revela uma trajetória marcada por dois lados na carreira das líderes em auditoria. De um lado, o apoio familiar e institucional atua como um importante ponto de sustentação para o crescimento profissional, especialmente em contextos caracterizados por longas jornadas e elevada exigência.

Nesse sentido, a literatura indica que tanto a estrutura familiar quanto as condições de conciliação entre trabalho e vida pessoal influenciam diretamente a progressão das mulheres na auditoria, sendo o suporte social e familiar decisivo para a sustentação de suas trajetórias ao longo do tempo (Mendes; Silva; Rodrigues, 2007; Beltramini; Cepellos; Pereira, 2022).

Por outro lado, quando o apoio no campo pessoal é limitado, especialmente por parte dos parceiros, emergem indícios de que desafios culturais e de gênero ainda atravessam a trajetória das líderes em auditoria. A literatura aponta que essas desigualdades se reproduzem não apenas no ambiente organizacional, mas também nas expectativas sociais relacionadas aos papéis femininos, sobretudo no que diz respeito ao cuidado, à disponibilidade e à centralidade da vida familiar, o que tende a intensificar a sobrecarga das mulheres e ampliar os obstáculos ao longo da carreira (Hirata, 2018; Meinhard; Faria, 2020).

A tensão entre as exigências da carreira e as expectativas construídas nos relacionamentos afetivos emerge como um obstáculo adicional, muitas vezes discreto, mas persistente. A literatura aponta que o conflito entre trabalho e vida pessoal afeta as decisões e a permanência das mulheres em posições de maior responsabilidade (Babic; Hansez, 2021). Assim, os resultados indicam que a trajetória até os cargos de alta liderança é atravessada por múltiplos fatores interdependentes, nos quais aspectos organizacionais, familiares e culturais se articulam de forma contínua.

Nesse contexto, os relatos indicam diferenças na forma como a rede de apoio se manifesta entre os setores. No setor público, destacam-se mecanismos institucionais de suporte, como o apoio de chefias e estruturas organizacionais que favorecem a conciliação entre trabalho e vida pessoal. Já no setor privado, observa-se maior centralidade da rede de apoio familiar, especialmente por meio do suporte de cônjuges, mães e profissionais contratados para o cuidado com os filhos.

Por fim, os resultados relatam que a presença de uma rede de apoio, formada por suporte familiar, institucional e relacional, mostrou-se fundamental para a sustentação das trajetórias profissionais das entrevistadas em contextos de longas jornadas e alta exigência. Quando presente, esse apoio atua como mediador entre as demandas organizacionais e a vida pessoal, ampliando a capacidade de enfrentamento dos desafios da carreira e de permanência em posições de liderança.

Em contrapartida, a ausência ou fragilidade dessa rede, especialmente no âmbito pessoal, configura-se como uma barreira adicional, intensificando conflitos e sobrecarga associados às expectativas de gênero. Assim, as trajetórias até os cargos de liderança em auditoria revelam-se atravessadas por fatores interdependentes, nos quais dimensões profissionais, familiares e culturais se articulam e influenciam diretamente as possibilidades de avanço e permanência das mulheres.

A análise da rede de apoio evidencia que sua presença auxilia na superação das barreiras enfrentadas pelas auditoras ao longo da trajetória profissional. Diante disso, Diante disso, o tópico seguinte aborda as políticas de promoção da equidade de gênero no contexto da auditoria pública e privada no Brasil.

4.7 Políticas de Promoção da Equidade de Gênero

Quanto à implementação de políticas de equidade de gênero, as auditoras corroboram a relevância e a necessidade de tais iniciativas no ambiente organizacional. Todavia, emergem críticas quanto às limitações práticas e divergências sobre a efetividade dos resultados alcançados.

No setor público, as entrevistadas reconhecem a importância das políticas institucionais voltadas à promoção da equidade de gênero, especialmente como mecanismo de sinalização do compromisso organizacional com a valorização da presença feminina na liderança. As falas indicam que tais iniciativas contribuem para estimular reflexões sobre comportamentos e práticas dentro das instituições.

Eu acho importante as políticas de equidade de gênero. Porque você tem que ter uma sinalização clara da alta gestão da casa. Certos comportamentos não são aceitáveis. Acho que você precisa valorizar a mulher. É muito importante. Cria um ambiente propício para que a equidade de gênero realmente se fortaleça. (TCU – Chiquinha)

Eu acho que as políticas de promoção de equidade de gênero ajudam assim. É engraçado: por um lado, criam uma certa reação, principalmente de um público masculino mais resistente; mas, por outro, trazem uma reflexão. Até quem reage para e pensa. Porque, no fim, isso é melhor. (TCU – Bertha)

Eu acho que é fundamental a gente ter sempre isso em pauta. Eu acho que nem sempre as políticas vão ter um efeito imediato, em que você pode dar causa e consequência, mas estar falando sempre sobre isso é o que traz a reflexão. Aqui tem a política da cota para liderança feminina e por isso nós estamos com mais mulheres na liderança, mas mesmo se não tivesse, eu acho que estar falando sobre isso, trazendo essa reflexão é o mais importante. (TCU – Carmem)

Primeiro passo: quando virei líder, agora eu tinha que recrutar e selecionar. Qual é a principal dificuldade? Tem pessoas que não querem virar diretoras, e você tem uma

alta exigência por conta do percentual que eles exigem lá. Como você faz para subir alguém que está aqui direto para cá? Se não passar pela diretoria ou por uma diretoria de serviço, eu vejo poucas mulheres subindo do chão de fábrica para esse primeiro nível. Então, eu falei: a gente não pode focar só aqui; a gente tem que focar em todo o caminho. Numa carreira de ascensão, e aí eu pedi. A liderança que todas poderiam participar, principalmente as que não tinham nenhuma função de liderança, não eram chefes hoje, certo? Só que aí a gente fez todo um estímulo, todo um trabalho, e ninguém se inscreveu no curso. As mulheres ainda têm dificuldade de se validar, de ter coragem. (TCU – Nice)

Além do reconhecimento da importância dessas iniciativas, algumas entrevistadas relatam percepções ambivalentes em relação ao uso de mecanismos como cotas ou metas de participação feminina em cargos de liderança.

Eu falava com meu chefe: não quero ser cota, não quero entrar pela cota. Se tiver que ser pela cota, eu não quero. E voltava contra mim, porque uma política que é para ser favorável me fazia sentir desprestigiada. Depois desse tempo, que eu fiquei na função, hoje vejo a importância de ter mulheres como exemplo, para que a gente se torne referência para outras. (TCU – Anita)

No início tive resistência, porque realmente achava que a implementação, por exemplo, de cotas em cargos de liderança, eu tinha a visão de que isso mais nos prejudicava. Confesso que, vendo como isso impactou algumas mulheres que talvez ainda estivessem um pouco apanhando, vejo que foi positivo. (TCU – Rita)

No meu caso, quando eu fui convidada, estava bem claro que eu era cota. Era cota, mas eu não me senti desmerecida ou menor por causa disso. Para mim, ali eu pensei: gente, eu tenho uma responsabilidade com as outras mulheres. (TCU – Dandara)

Eu acho que as políticas são importantes nesse contexto, principalmente em uma instituição como o tribunal, que é composta majoritariamente por homens. Acho que as políticas vêm com esse apoio para abrir portas que talvez não se abrissem naturalmente. (TCU – Alzira)

A gente tem um percentual mínimo de mulheres em cargos de liderança. Sei que essa medida não agrada a algumas mulheres dentro do próprio TCU, que falam que há cota e dizem que estão ali apenas por isso. Mas não é isso. A gente precisa olhar que é uma medida que garante presença mínima, porque a pessoa é boa o suficiente para estar ali, pelo trabalho que realiza. (TCU – Chiquinha)

No setor privado, as entrevistadas também reconhecem avanços associados às políticas de promoção da equidade de gênero, embora apontem desafios relacionados à sua implementação e aceitação dentro das organizações.

Eu vejo mais mulheres na liderança. Antigamente eu entrava em salas de reuniões, só tinham homens. (*Big Four* – Ana)

Eu entendo que são um avanço. De novo, é um avanço gradual, nada se constrói do dia para a noite. Vejo progresso, vejo que estamos caminhando. Ainda não chegamos no 100%, já houve uma melhoria. (*Big Four* – Carlota)

Tem que ter meta, tem que ter política e tem que ter processo. Então a gente tem política, processo e meta e tem que estar no pensamento das pessoas, porque senão isso não acontece. (*Big Four* – Maria)

Então, a gente precisa ter políticas e dar condições para essas mulheres conseguirem trabalhar de forma adequada. Não é ter privilégios, mas é minimamente ter gestões e políticas que a gente consiga adequar e dar condições para essas mulheres chegarem aos cargos de liderança (*Big Four* – Tarsila)

Por outro lado, algumas participantes do setor privado, expressam ressalvas em relação ao termo “cota” e às formas como essas políticas são implementadas.

Primeiro que eu não concordo com o termo “cota”, eu já briguei inúmeras vezes com RH, quando em algum momento fala a palavra cota. Não, não é cota. A gente não quer cota, né? A gente entende nossa capacidade técnica. (*Big Four* – Tarsila)

Eu acho que tem umas coisas de política, o que elas são importantes e tal, mas para mim, não. Falta um fator determinante. (*Big Four* – Antonieta)

Mas quando você vê quem está ali apoiando e falando é a própria mulher. Se o homem não souber falar dos assuntos, não tiver o desenvolvimento e souber ali apoiar a situação, não defender, mas apoiar a situação, a gente vai continuar falando nós para nós mesmos. (*Big Four* – Almerinda)

Ao comparar os relatos das auditoras que atuam nos setores público e privado, observa-se que, em ambos os contextos, as políticas de promoção da equidade de gênero são reconhecidas como instrumentos relevantes para ampliar a presença feminina em posições de liderança. Entretanto, os depoimentos também revelam percepções ambivalentes quanto à efetividade dessas iniciativas e aos mecanismos adotados para sua implementação.

De modo geral, as líderes entrevistadas expressam sentimentos mistos em relação a essas políticas. Por um lado, reconhecem que tais medidas contribuem para combater práticas discriminatórias e favorecer a construção de ambientes organizacionais mais justos e inclusivos. Por outro, manifestam certo desconforto em relação ao uso de cotas, uma vez que temem que suas conquistas profissionais possam ser interpretadas como resultado de favorecimento institucional, e não como fruto de competência, esforço e mérito individual.

Essas percepções são contrapostas pelos achados de Dal Magro *et al.* (2018), que mostram que aumentar a diversidade de gênero não é apenas uma questão de justiça, mas também de desempenho organizacional. O estudo aponta que ter mais mulheres no conselho de administração melhora o retorno sobre o patrimônio líquido (ROE) e que sua participação na diretoria aumenta o valor de mercado das empresas. Dessa forma, promover mulheres à liderança não é apenas correto, mas também uma estratégia que traz benefícios concretos para as organizações.

A discussão sobre mérito e políticas estruturais aparece de forma clara nos relatos das entrevistadas. Elas atuam em uma área ainda dominada por homens, em que obstáculos invisíveis e padrões culturais dificultam o crescimento das mulheres, como já apontam

Staljansens (2017) e Hardies, Lennox e Li (2021). Nesse cenário, muitas delas compreendem que as políticas de equidade não têm como finalidade criar vantagens artificiais, mas estabelecer condições mínimas e enfrentar desigualdades historicamente construídas.

Essa compreensão se aproxima da literatura que mostra como a cultura corporativa ainda valoriza comportamentos associados ao modelo masculino de liderança (Cruz *et al.*, 2018). Por isso, políticas de equidade não anulam a meritocracia, na verdade, ajudam a torná-la possível. Elas trabalham para reduzir os vieses que mantêm as mulheres afastadas dos postos mais altos, algo também reforçado por Ribeiro, Ferreira e Ferreira (2024), que identificam diferenças de tratamento que ainda limitam a chegada delas à liderança.

Por fim, os achados indicam que as políticas de promoção da equidade de gênero são percebidas como relevantes para sinalizar o compromisso institucional e ampliar a presença feminina na liderança. Contudo, embora necessárias, não se mostram suficientes para superar integralmente as barreiras enfrentadas pelas auditoras. Os relatos mostram que essas iniciativas contribuem para abrir oportunidades e estimular debates sobre a desigualdade de gênero, porém apresentam alcance limitado na prática e não eliminam os vieses culturais ainda presentes nas organizações. Dessa forma, as políticas atuam como apoio estrutural, e não como garantias que asseguram, por si só, o acesso ou a progressão aos cargos de liderança.

Apesar dos avanços proporcionados pelas políticas de promoção da equidade de gênero, as trajetórias das auditoras revelam diferentes estratégias utilizadas para enfrentar os desafios da carreira. Assim, o tópico seguinte discute a superação das barreiras e dificultadores ao longo dessas trajetórias.

4.8 Superação das Barreiras e Dificultadores

Desde o início de suas trajetórias, as auditoras entrevistadas mostraram que sua chegada a cargos de liderança foi resultado de vários fatores que se somaram ao longo do caminho. Características como força, persistência e capacidade de enfrentar dificuldades tiveram papel importante, assim como o apoio recebido da família e de colegas de trabalho. A orientação de mentores e chefes que acreditaram em seu potencial também fez diferença, assim como as políticas internas das instituições, que vêm melhorando e ajudando a criar um ambiente mais favorável ao crescimento feminino.

As entrevistadas destacaram ainda que, no início de suas trajetórias, foram principalmente líderes homens que abriram espaço e confiaram em seu potencial, o que teve

grande impacto em seu crescimento profissional. Além disso, elas reforçam que o empenho diário e a qualidade do trabalho foram fundamentais para que novas chances aparecessem e para que fossem valorizadas pelos gestores.

No setor público, as auditoras destacaram que a superação das barreiras esteve associada tanto ao reconhecimento recebido de lideranças quanto ao desenvolvimento de características pessoais relacionadas à persistência, ao autoconhecimento e à construção da autonomia profissional ao longo da carreira. Os relatos também evidenciam que, em muitos casos, a validação e a abertura de oportunidades partiram de lideranças masculinas que ocupavam posições de poder nas organizações.

Quem me abriu portas foram homens, porque eram eles que ocupavam os cargos de poder. Meu chefe me apoiou e [...] me manteve na função, mesmo depois que voltei e engravidei novamente. Em geral, a gente desponta pela competência, pela entrega e pela dedicação (TCU – Bertha)

Acho que o olhar feminino foi o que me deu apoio, porque ela falou: você não acha que eu também estou com medo? E ela completou: Vamos com medo mesmo. Esse impulso foi fundamental para mim. O apoio de uma mulher fez muita diferença. É diferente a forma de tratar. Fui conversar com meu chefe na época, e ele falou: você vai dar conta. Também me apoiou. (TCU – Anita)

Outro aspecto mencionado pelas auditoras refere-se ao desenvolvimento de competências individuais ao longo da trajetória profissional, especialmente no que diz respeito ao autoconhecimento, à inteligência emocional e ao aprimoramento constante das capacidades profissionais.

Eu estava o tempo inteiro tentando me aprimorar com a inteligência emocional. Eu tinha mais auto-observação do que meus colegas. De tanto me observar, percebi que precisava me preparar para assumir essa função. (TCU – Nice)

É difícil a gente falar da gente, mas sempre fui uma pessoa muito obcecada pela qualidade das coisas que faço. (TCU – Rita)

As entrevistas também indicam que a construção da autonomia profissional e a adoção de uma postura ativa na gestão da própria carreira foram elementos importantes no processo de superação das barreiras enfrentadas ao longo da trajetória.

O primeiro é procurar a minha independência. Uma das coisas que eu acredito é que a mulher precisa ser independente, financeiramente, emocionalmente, então na hora que eu achei que meu marido estava mais me sugando do que contribuindo comigo. Eu me separei. (TCU – Carmem)

O tempo todo, eu precisei me posicionar com elegância na situação. Essa experiência me marcou, assim como outros colegas no tribunal. (TCU – Chiquinha)

Eu tenho hoje, mas quando aceito, no momento de aceitar, deixo muito claras quais são as minhas condições, aquilo que é inegociável para mim, que é ter tempo de descanso e tempo dedicado à minha vida. Assim, passo por essa experiência de que

esses limites foram colocados e, de fato, no dia a dia eu os vejo sendo respeitados. (TCU – Alzira)

Ajudou eu falar, então quando eu quis um cargo mais alto. Eu fui atrás, não esperei ninguém me perguntar, eu que me ofereci. (TCU – Carmem)

No setor privado, algumas auditoras destacaram o papel desempenhado por lideranças, mentores e redes de apoio no direcionamento da trajetória profissional, especialmente no que se refere ao desenvolvimento da confiança organizacional, ao reconhecimento das competências profissionais e ao suporte necessário para lidar com as exigências da carreira na auditoria.

E o meu Performance Manager foi uma pessoa decisiva na minha carreira. E é uma pessoa que eu me identifico com ele. É meio parecido o jeito de trabalhar. Eu trabalhei muito com ele também. Quando eu voltei de licença maternidade, além dele ter sido meu Performance Manager, foi a pessoa que trabalhou comigo. Então ele realmente me conhecia e foi a pessoa que me direcionava na carreira. (*Big Four* – Lélia)

O que me ajudou foi minha rede de apoio. Então meu companheiro me levava na segunda, me buscava na quarta no aeroporto e estava tudo certo para ele. Você está disposta a ver os obstáculos, ultrapassar esses obstáculos, conseguir se renovar, se reinventar e sair mais forte de cada desafio. (*Big Four* – Carlota)

[...] Um outro principal ponto extremamente importante é o apoio. Você tem casa, né? Da tua família. Entender de fato que você está indo trabalhar, que você precisa de ajuda, que às vezes você não vai estar 100% todos os dias da semana em casa, porque você precisa atender um cliente ou outro. (*Big Four* – Tarsila)

Além disso, os relatos também evidenciam que a resiliência, a persistência e a capacidade de adaptação às exigências do ambiente organizacional foram aspectos importantes para a superação das dificuldades ao longo da carreira.

Então, cara, tinha que engolir e vamos nos adaptar, né? Eu acho que isso foi o grande motivador para mim, né? Sustentar meus pais, minha família, né? Aprendi a me impor. Isso me ajudou bastante também, a me impor, tá. (*Big Four* – Ana)

Eu tive que falar muitas vezes, eu quero, eu quero, eu estou preparada. Eu acho que muita resiliência eu fui muito resiliente e eu acho que as mulheres que chegamos é nos cargos de liderança. Somos muito resilientes porque se existem muitos obstáculos, existem muitos preconceitos de viés. Eu cheguei aqui porque eu trabalho muito, porque eu me preparei, tenho uma resiliência, trabalho forte, responsabilidade. (*Big Four* – Chica)

E acho que a mulher tem que querer muito, né? A mulher, ela tem que querer chegar lá para poder saber que ela tem que engolir alguns, sabe se tem dias que vão ser melhores, outros não. (*Big Four* – Clarice)

Ao observar as trajetórias dessas profissionais, fica claro que vencer os obstáculos não é algo simples: envolve tanto o apoio de outras pessoas quanto características pessoais importantes. Mesmo que a ajuda de líderes que reconheceram seu talento tenha sido essencial,

isso só fez efeito porque elas demonstraram competência, dedicação e trabalho de alta qualidade, fatores que ajudaram a construir confiança ao longo do tempo.

Essa percepção se aproxima do que Santos, Tanure e Carvalho Neto (2014) identificaram ao estudar o Teto de Vidro no Brasil: a qualificação e a determinação são elementos decisivos para que as mulheres avancem apesar das dificuldades. Assim, chegar a um cargo de liderança não depende de um único aspecto, mas da combinação entre reconhecimento dos superiores e a força, a resiliência e as habilidades individuais, permitindo que as auditoras avancem mesmo em um ambiente onde ainda existem barreiras estruturais e culturais, como apontado por Staljansens (2017).

Além disso, o desafio de conquistar legitimidade na liderança, mencionado pelas auditoras, reforça os achados de Ceribeli *et al.* (2017), os quais mostram que posições de poder continuam sendo vistas como algo ligado à figura masculina, o que faz com que as competências das mulheres muitas vezes sejam menos valorizadas ou subestimadas.

Diante desse contexto, as entrevistas retratam que as auditoras adotaram diferentes ações para lidar com as barreiras ao longo da trajetória profissional. O Quadro 10 mostra as principais estratégias de superação citadas pelas entrevistadas.

Quadro 10 - Estratégias de Superação das Barreiras e Dificultadores

Estratégias Identificadas
• Foco e dedicação contínua ao trabalho • Persistência diante de contextos de desigualdade de gênero • Busca por apoio de outras mulheres no ambiente de trabalho • Orientação e apoio de lideranças, femininas e masculinas • Construção de relações de confiança ao longo da trajetória • Aprendizagem prática no exercício das funções • Aceitação gradual de desafios e cargos de liderança • Adaptação a ambientes organizacionais predominantemente masculinos • Autocontrole emocional em situações de pressão • Priorização estratégica da carreira em fases específicas • Mobilização da autonomia financeira para sustentar decisões profissionais

Fonte: Elaborado pela autora

A análise das entrevistas explicita que a superação das barreiras e dificultadores ocorreu por meio de um conjunto de ações construídas ao longo da trajetória profissional das auditoras. Essas ações não se apresentaram de forma isolada, mas como estratégias desenvolvidas gradualmente, em resposta aos desafios enfrentados nas diferentes fases da carreira.

Entre os aspectos mais recorrentes destacam-se os elementos que contribuíram para a legitimação da competência profissional das entrevistadas: a dedicação ao trabalho, o foco nas atividades exercidas e a aprendizagem prática no cotidiano profissional. Esses achados dialogam, pois, com a literatura que aponta o desempenho consistente e o engajamento contínuo

como mecanismos utilizados por mulheres para enfrentarem vieses implícitos de gênero em ambientes organizacionais masculinizados (Miltersteiner *et al.*, 2020; Hardies; Lennox; Li, 2021).

Nesse contexto, a aprendizagem prática e o acúmulo de experiência emergem como elementos centrais na construção da trajetória profissional, uma vez que favorecem a consolidação da reputação técnica e o reconhecimento institucional, aspectos determinantes para a ascensão a funções de liderança no setor público e no privado (Lee *et al.*, 2016; Brasil, 2023; Deloitte, 2025). Esses resultados reforçam a compreensão de que a superação das barreiras associadas ao Teto de Vidro ocorre de forma gradual, ancorada na persistência, no desenvolvimento contínuo de competências e na capacidade de adaptação às exigências organizacionais.

Os relatos também indicam a importância do apoio recebido de outras mulheres e de lideranças, tanto femininas quanto masculinas, no processo de enfrentamento das dificuldades ao longo da trajetória profissional. Esse achado é consistente com estudos que evidenciam o papel das relações organizacionais e do suporte institucional na superação de barreiras associadas à ascensão feminina, especialmente em contextos de auditoria e administração pública (Álvares; Araújo; Lima, 2023; Almer *et al.*, 2022).

Além disso, a construção de relações de confiança no ambiente organizacional mostrou-se relevante para a consolidação da trajetória das entrevistadas, já que a confiança, a reputação profissional e o reconhecimento organizacional são fatores centrais para a progressão e a permanência de mulheres em posições de maior responsabilidade na contabilidade e na auditoria (Baldo; Tiron-Tudor; Faragalla, 2019).

Os relatos salientam ainda a necessidade de adaptação a contextos organizacionais marcados pela predominância masculina e pela pressão por resultados, especialmente no campo da auditoria, nos quais as mulheres estão sujeitas a maior escrutínio e exigências adicionais de desempenho (Hardies; Lennox; Li, 2021).

Nessa perspectiva, as entrevistadas destacaram a aceitação progressiva de desafios, a persistência diante das desigualdades e a priorização da carreira em momentos específicos como ações que contribuíram para a continuidade da trajetória e o avanço até funções de liderança. Esses resultados são coerentes com evidências empíricas que apontam tais estratégias como mecanismos adotados por mulheres para enfrentar o Teto de Vidro e sustentar a progressão profissional ao longo do tempo (Beltramini; Cepellos; Pereira, 2022).

Os relatos das auditoras dos setores público e privado mostram que a superação das barreiras na trajetória profissional esteve associada a elementos comuns, como dedicação,

persistência e construção de relações de confiança. No setor público, destacam-se experiências relacionadas ao reconhecimento por lideranças e ao fortalecimento da autonomia profissional. Já no setor privado, os depoimentos enfatizam o papel da mentoria, das redes de apoio e da resiliência diante das exigências da carreira em auditoria. Esses resultados indicam que, embora os desafios estejam presentes em ambos os contextos, as formas de enfrentá-los assumem características distintas conforme o ambiente institucional.

Assim, os resultados mostram que a superação das barreiras ocorreu de forma gradual, por meio da combinação entre dedicação contínua, persistência, aprendizagem prática e construção de relações de confiança. O apoio de lideranças e de redes pessoais contribuiu para a abertura de oportunidades, mas a progressão profissional foi sustentada principalmente pelo desempenho consistente e pela capacidade de adaptação das auditoras. Desse modo, o avanço até cargos de liderança ocorreu apesar da permanência de barreiras estruturais, e não pela sua eliminação.

A superação das barreiras e dificuldades ocorreu, principalmente, pelo esforço individual e pela construção de relacionamentos ao longo da trajetória profissional das auditoras, evidenciando que o acesso às funções de liderança aconteceu mesmo diante das desigualdades existentes. Nesse sentido, as políticas de promoção da equidade de gênero surgem como ferramentas que ampliam as oportunidades para que mais mulheres cheguem a posições de liderança.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral da pesquisa foi investigar trajetórias de mulheres que estão em funções de liderança na auditoria pública e privada identificando barreiras enfrentadas e oportunidades vivenciadas que as levaram a transpor o Teto de Vidro. De maneira que os resultados evidenciam que as trajetórias profissionais das auditoras não se configuram como percursos lineares, contínuos ou previsíveis.

Os resultados dessa pesquisa mostram que o acesso das mulheres às funções de liderança na auditoria pública e privada ocorre por meio de trajetórias profissionais longas e construídas de forma gradual ao longo do tempo. A liderança não é alcançada de maneira rápida ou linear, mas após muitos anos de atuação, geralmente superiores a uma década, marcados pelo acúmulo de experiência, pela permanência na carreira e pelo reconhecimento profissional. Isso revela que a liderança feminina na auditoria depende de um processo contínuo de consolidação profissional e não de oportunidades pontuais ou avanços imediatos.

Embora existam diferenças entre o setor público e o setor privado quanto às formas de progressão na carreira, em ambos os contextos a liderança resulta de um percurso prolongado, que exige tempo, dedicação e amadurecimento profissional. No setor público, a progressão está mais associada ao tempo de serviço e à construção de reputação institucional, enquanto no setor privado ocorre dentro de uma estrutura hierárquica definida. Isso implica que, apesar das particularidades de cada setor, o reconhecimento da liderança feminina ainda está fortemente condicionado à comprovação contínua de desempenho e ao comprometimento ao longo do tempo.

As barreiras e os dificultadores identificados confirmam aqueles já amplamente discutidos na literatura, especialmente os relacionados à maternidade, à conciliação entre trabalho e vida familiar, à cultura organizacional predominantemente masculina e aos processos avaliativos assimétricos. Além disso, os resultados revelam dimensões subjetivas importantes, como a autocobrança elevada, os sentimentos de insegurança e a resistência inicial em assumir posições de liderança. Isso significa que o Teto de Vidro não se manifesta apenas por meio de barreiras estruturais visíveis, mas também por fatores simbólicos e internalizados, que influenciam as decisões e as trajetórias das mulheres ao longo da carreira.

No que se refere às oportunidades e aos facilitadores, os resultados indicam que eles não atuam de forma igual para todas as auditoras, nem garantem automaticamente a progressão profissional. Essas oportunidades funcionam como condições que favorecem o avanço na carreira quando associadas à competência técnica, ao desempenho consistente e ao

reconhecimento no ambiente organizacional. Isso revela que as oportunidades, por si só, não eliminam as barreiras existentes, porém permitem que as auditoras acumulem experiências, fortaleçam sua confiança profissional e acessem gradualmente a funções de maior responsabilidade.

A presença de uma rede de apoio mostrou-se fundamental para a sustentação das trajetórias profissionais das entrevistadas. O suporte familiar, institucional e relacional atuou como um elemento mediador entre as demandas organizacionais e a vida pessoal, pois ampliou a capacidade de enfrentamento dos desafios da carreira e de permanência em posições de liderança. Em contrapartida, a ausência ou a fragilidade dessa rede se configurou como uma barreira adicional, intensificando conflitos e sobrecarga. Isso revela que as trajetórias de liderança das auditoras são atravessadas por fatores interdependentes, nos quais as dimensões profissionais, familiares e culturais se articulam diretamente.

As políticas de promoção da equidade de gênero são importantes para sinalizar o compromisso institucional e ampliar a presença feminina em cargos de liderança. No entanto, embora necessárias, essas políticas não se mostram suficientes para superar integralmente as barreiras enfrentadas pelas auditoras. Isso significa que, na prática, a superação do Teto de Vidro ainda depende fortemente das estratégias individuais das mulheres, enquanto as políticas institucionais atuam como apoio, mas não como garantias efetivas de acesso e progressão na liderança.

Por fim, os resultados indicam que a superação das barreiras ocorreu de forma gradual e contínua, por meio da combinação entre dedicação, persistência, aprendizagem prática e construção de relações de confiança. O apoio de lideranças seja masculino ou feminino, e de redes pessoais contribuiu para a abertura de oportunidades, entretanto o avanço profissional foi sustentado principalmente pelo desempenho consistente e pela capacidade de adaptação das auditoras às exigências organizacionais. Isso implica que a ascensão as funções de liderança ocorreram apesar da permanência das barreiras estruturais, e não porque essas barreiras foram totalmente eliminadas.

Por meio dos resultados encontrados na pesquisa, suas contribuições são observadas. Como contribuição teórica, a pesquisa amplia a compreensão do fenômeno do Teto de Vidro no contexto da auditoria brasileira, a partir das trajetórias de mulheres que alcançaram cargos de liderança nos setores público e privado. Diferentemente de estudos que se concentram apenas nas barreiras enfrentadas, o trabalho também busca compreender quais fatores, oportunidades e estratégias permitiram a superação desses obstáculos. Dessa forma, o estudo oferece uma visão mais abrangente sobre o tema, ao mostrar que, além das dificuldades, existem caminhos

construídos ao longo da trajetória profissional que possibilitam o acesso das mulheres a posições de liderança na auditoria.

Em se tratando da contribuição prática, os resultados da pesquisa evidenciam como barreiras organizacionais, institucionais e culturais influenciam a trajetória profissional das mulheres na auditoria, bem como indicam que a superação dessas barreiras ocorre de forma gradual, sustentada por fatores como desempenho técnico, reconhecimento profissional, participação em projetos estratégicos e redes de apoio. As evidências podem auxiliar organizações públicas e privadas na reflexão sobre suas práticas de gestão de pessoas e na adoção de políticas institucionais, programas de mentoria e oportunidades equitativas de participação em projetos estratégicos, favorecendo o desenvolvimento profissional e a ampliação da presença feminina em cargos de liderança.

Como contribuição social, a pesquisa permite compreender as experiências de mulheres que atuam na auditoria e buscaram alcançar posições de liderança. Ao evidenciar os desafios enfrentados e as estratégias utilizadas em suas trajetórias, o estudo amplia o debate sobre a participação feminina em espaços de decisão. Dessa forma, os resultados favorecem reflexões e podem ser efetivados por meio da disseminação dessas evidências em espaços acadêmicos e institucionais, incentivando iniciativas voltadas à equidade de gênero no mercado de trabalho, em consonância com o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5 (ODS 5) da Agenda 2030, que promove a igualdade de gênero e a participação de mulheres em posições de liderança.

Em relação a contribuição metodológica, essa pesquisa se destaca pela adoção de uma abordagem qualitativa que permitiu compreender, em profundidade, as trajetórias profissionais de mulheres auditoras em cargos de liderança nos setores público e privado. O uso de entrevistas semiestruturadas possibilitou captar percepções, experiências e sentidos atribuídos pelas próprias participantes às barreiras enfrentadas e às estratégias de superação ao longo da carreira.

A análise dos dados por meio da Análise de Conteúdo favoreceu a organização e interpretação sistemática dos relatos, assegurando maior rigor ao tratamento das informações. A, a comparação entre os contextos da auditoria pública e privada amplia o potencial analítico do estudo e apresenta um caminho metodológico que pode ser replicado em pesquisas futuras sobre gênero, carreira e liderança em áreas técnicas e institucionalmente distintas.

Apesar do planejamento da pesquisa, algumas limitações precisam ser reconhecidas. A principal refere-se à dificuldade de acesso às mulheres auditoras que atuam principalmente nas firmas de auditoria conhecidas como *Big Four*, o que restringiu a participação de um número maior de entrevistadas nesse segmento. Além disso, outra limitação foi em relação a agenda

profissional intensa de algumas auditoras limitou a disponibilidade para a realização das entrevistas, impactando diretamente a quantidade de participantes da pesquisa.

Por fim, considerando os objetivos desse estudo e os resultados obtidos a partir das trajetórias de mulheres que alcançaram funções de liderança na auditoria pública e privada brasileira, sugere-se que pesquisas futuras ampliem a análise do fenômeno do Teto de Vidro em diferentes contextos institucionais e profissionais. Estudos que incluam auditoras em fases intermediárias da carreira, que ainda não chegaram a posições de liderança, podem auxiliar na compreensão dos fatores que dificultam ou interrompem o avanço profissional das mulheres na auditoria ao longo da trajetória. Por outro lado, pesquisas comparativas entre diferentes órgãos de controle público, tribunais de contas estaduais e firmas de auditoria de médio e pequeno porte podem favorecer a identificação de como as características organizacionais influenciam as oportunidades de ascensão.

Por conseguinte, investigações voltadas a áreas tradicionalmente masculinas da Contabilidade, como a controladoria, cargos estratégicos em grandes empresas e posições de gestão contábil, podem ampliar o entendimento sobre a manifestação das desigualdades de gênero em distintos espaços profissionais. Também se sugere a realização de estudos que incorporem aspectos interseccionais, como raça, classe social, região do país e idade, temas não abordados nesta pesquisa. Essas investigações podem apoiar uma análise mais abrangente das desigualdades de gênero na contabilidade e servir de base para reflexões sobre práticas institucionais voltadas à equidade de gênero.

REFERÊNCIAS

- AMONDARAIN, J; ALDAZABAL, M. E; ESPINOSA-PIKE, M. Gender differences in the auditing stereotype and their influence on the intention to enter the profession. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, v. 37, art. 100784, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbef.2022.100784> . Acesso em: 20 dez. 2025.
- AL LAWATI, H; HUSSAINEY, K. The determinants and impact of key audit matters disclosure in the auditor's report. *International Journal of Financial Studies*, [S. l.], v. 10, n. 4, p. 107, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/ijfs10040107>. Acesso em: 23 jul. 2025.
- ALMER, E. D.; HARRIS, M. K.; HIGGS, J. L.; RAKESTRAW, J. R. Gender equity in public accounting: evidence from single audit partner and director engagement leaders. *Journal of Accounting and Public Policy*, Amsterdam, v. 41, n. 3, art. 106941, 2022. Disponível em: <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/42Y8R1B7/>. Acesso em: 10 out. 2025. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2022.106941>
- ÁLVARES, P.; ARAÚJO, F. G.; LIMA, M. Auditoras internas governamentais e o desafio da liderança: “teto de vidro”, estereótipos e desigualdade na Administração Pública Federal. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 57, n. 3, p. 612-634, 2023. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/230045> . Acesso em: 10 out. 2025.
- ARANTES, C. S. C; LEMOS, A. H. C; MEDINA, G. S; CRUZ, J. E. O agro é masculino: discriminação profissional de mulheres no agronegócio. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 22, n. 2, e2023-0067, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120230067> . Acesso em: 10 de nov. 2025.
- ARAÚJO, I. Introdução à auditoria operacional. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.
- ARCÚRIO JÚNIOR, T; GONÇALVES, R. S. Qualidade da auditoria e assimetria informacional: uma análise no período pré e pós-adoção às normas internacionais de contabilidade. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, Florianópolis, v. 17, n. 42, p. 38-56, jan./mar. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2020v17n42p38> . Acesso em: 28 jul. 2025.
- BABIC, A; HANSEZ, I. The glass ceiling for women managers: antecedents and consequences for work-family interface and well-being at work. *Frontiers in Psychology*, Lausanne, v. 12, p. 1–15, 2021. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33767646/> . Acesso em: 25 nov. 2025. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.618250>
- DEL BALDO, M.; TIRON-TUDOR, A.; FARAGALLA, W. A. Women's role in the accounting profession: a comparative study between Italy and Romania. *Administrative Sciences*, Basel, v. 9, n. 1, p. 1–23, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/admsci9010002> . Acesso em: 26 dez. 2025.
- BARDIN, L. Análise de Conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BELTRAMINI, L. M; CEPellos, V. M; PEREIRA, J J. Mulheres jovens, “teto de vidro” e estratégias para o enfrentamento de paredes de cristal. *Revista de Administração de Empresas*

(RAE), São Paulo, v. 62, n. 6, p. 1–25, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220608> . Acesso em: 24 nov. 2025.

BENIGNO, G. O. L.; VIEIRA, D. M.; OLIVEIRA, J. E. Desigualdade de gênero nos estados brasileiros e análise dos stakeholders do Conselho Nacional dos Direitos da Mulher. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 55, n. 2, p. 483–501, mar./abr. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-761220190398> . Acesso em: 10 nov. 2025.

BENNETT, J. Ellen Pao is not done fighting. *The New York Times*, New York, 8 Sept. 2017.

BOCKORNI, B. R. S.; GOMES, A. F. A amostragem em snowball (bola de neve) em uma pesquisa qualitativa no campo da administração. *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR*, Umuarama, v. 22, n. 1, p. 105–117, jan./jun. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.25110/receu.v22i1.8346> . Acesso em: 02 dez. 2025.

BOLTON, S. C.; MUZIO, D. The paradoxical processes of feminization in the professions: the case of established, aspiring and semi-professions. *Work, Employment and Society*, v. 22, n. 3, p. 523–540, 2008. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0950017008089105> . Acesso em: 06 jan. 2025. <https://doi.org/10.1177/0950017008089105>

BOURDIEU, P. *A Dominação Masculina*. Tradução Maria Helena Kühner. 4. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

BRASIL. Conselho Federal de Contabilidade. NBC TA 200 (R1): Objetivos gerais do auditor independente e a condução da auditoria em conformidade com normas de auditoria. Brasília, 2009. Disponível em: [https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCTA200\(R1\).pdf](https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCTA200(R1).pdf) . Acesso em: 16 out. 2025.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil. 3. ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 01, nov. 2024.

BRASIL. Ministério da Fazenda - Secretaria Federal de Controle Interno. Instrução Normativa N.º 01, de 06 de abril de 2001. Define diretrizes, princípios, conceitos e aprova normas técnicas para a atuação do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 06 abr. 2001. Disponível em: <https://www.gov.br/suframa/pt-br/acesso-a-informacao/IN0106ABR2001MANUALDOSISTDECONTINTDOGOVFED.pdf/view>. Acesso em: 05 fev. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Resolução-TCU nº 365, de 17 de janeiro de 2024. Altera a Resolução-TCU nº 347, de 12 de dezembro de 2022, que define a estrutura, as competências e a distribuição das funções de confiança das unidades de Secretaria do Tribunal de Contas da União, e a Resolução-TCU nº 332, de 6 de outubro de 2021. *Boletim do Tribunal de Contas da União*, Brasília, DF, ano 43, n. 1, 17 jan. 2024. Disponível em: <https://btcu.apps.tcu.gov.br/api/obterDocumentoPdf/75256214#page=3>. Acesso em: 12 jan. 2026.

BRASIL - Tribunal de Contas da União – TCU. Manual de auditoria operacional. 4. ed. Brasília: TCU, Secretária-geral de Controle Externo, 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/manual-auditoria-operacional-4-edicao> . Acesso em: 12 ago. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Portaria TCU nº 67, de 3 de fevereiro de 2023. Define as funções de liderança de nível estratégico-tático no âmbito da Secretaria do TCU. Disponível em: https://www.tjdft.jus.br/institucional/governanca/integridade-e-etica/comunicacao/portaria_tcu_67_2023.pdf . Acesso em: 16 out. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Governança das contratações públicas. Brasília: TCU, 2022. Disponível em: <https://licitacoescontratos.tcu.gov.br/2-governanca-das-contratacoes-publicas-2/> . Acesso em: 16 out. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Relatório Técnico iESGo 2024 – Governança Pública Organizacional. Brasília: TCU, 2024. Disponível em: https://iesgo.tcu.gov.br/wp-content/uploads/sites/12/iesgo2024/iESGo2024_Relatorio_tecnico.pdf . Acesso em: 16 out. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União - TCU. Boletim do Tribunal de Contas da União: administrativo. Ano 58, n. 213, 11 nov. 2025. Brasília: TCU, 2025. Diário eletrônico. Disponível em: Acesso em: <https://btku.apps.tcu.gov.br/api/obterDocumentoPdf/79257338#page=5> . 25 out. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União – TCU. Boletim do Tribunal de Contas da União: administrativo. Ano 56, n. 45, 8 mar. 2023. Brasília: TCU, 2023. Diário eletrônico. Disponível em: Acesso em: <https://btku.apps.tcu.gov.br/api/obterDocumentoPdf/73063950#page=> .25 out. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União – TCU. Portaria-CCG nº 04, de 21 de setembro de 2023. Aprova a Trajetória Profissional de Liderança e Gestão do Tribunal de Contas da União. Boletim do Tribunal de Contas da União: especial, Ano 42, n. 25, 22 set. 2023. Brasília: TCU, 2023. Disponível em: Acesso em: <https://btku.apps.tcu.gov.br/api/obterDocumentoPdf/74590263#page=> . 25 out. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União – TCU. Plano estratégico 2019–2025. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2019. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/9E/33/17/17/8EA1F6107AD96FE6F18818A8/Plano_estrategico_TCU_2019-2025.pdf . Acesso em: 25 out. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União - TCU. Estratégia de implementação do Selo de Igualdade de Gênero para Instituições Públicas no Tribunal de Contas da União. Brasília: TCU, 2024. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/data/files/92/E3/26/1A/3E693910FDB48339E18818A8/Estrategia%20de%20Implementacao%20do%20Selo%20de%20Igualdade%20de%20Genero%20para%20Instituicoes%20Publicas%20no%20Tribunal%20de%20Contas%20da%20Uniao.pdf> . Acesso em: 5 jun. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União - TCU. Portal do TCU. 2023. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/> . Acesso em: 02 set. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União - TCU. Programa Mulheres na Liderança inicia edição de 2024. Brasília: TCU, 5 nov. 2024. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/programa-mulheres-na-lideranca-inicia-edicao-de-2024> . Acesso em: 6 jun. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União - TCU. Programa Mulheres na Liderança reúne auditoras de países da língua portuguesa para troca de experiências. 2023. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/programa-mulheres-na-lideranca-reune-auditoras-de-paises-da-lingua-portuguesa-para-troca-de-experiencias-8A81881E8C27E349018C4136BE3C7804.htm>. Acesso em: 02 set. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União - TCU. TCU adere ao Selo de Igualdade de Gênero nas Instituições Públicas. 2024. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-adere-ao-selo-de-igualdade-de-genero-nas-instituicoes-publicas.htm> . Acesso em: 02 nov. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Estrutura organizacional do TCU. Portal – Tribunal de Contas da União. Brasília, DF. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/conheca-o-tcu/estrutura-organizacional-do-tcu>. Acesso em: 11 jun. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Resolução-TCU nº 373, de 23 de dezembro de 2024. Diário Oficial da União. Brasília, DF. 2024. Disponível em: <https://bctu.apps.tcu.gov.br/api/obterDocumentoPdf/77357162>. Acesso em: 11 jun. 2025.

BRIGHENTI, J; JACOMOSS, F; SILVA, M. Z. Desigualdades de gênero na atuação de contadores e auditores no mercado de trabalho catarinense. Enfoque: Reflexão Contábil, Maringá, v. 34, n. 2, p. 109–122, maio/ago. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.4025/enfoque.v34i2.27807> . Acesso em: 28 dez. 2025.

CARNEIRO, L. B; GOMES, D. G; HORZ, V; SOUZA, M. A. Perception of female managers about breaking the glass ceiling. Revista Produção e Desenvolvimento, Rio de Janeiro, v. 7, e530, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.32358/rpd.2021.v7.530> . Acesso em 24 nov. 2025.

CARNEIRO, L. B.; SANTOS, T. H. A. 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, [S. l.], v. 22, 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufc.br/contextus/article/view/85274>. Acesso em: 3 abril. 2025. <https://doi.org/10.19094/contextus.2024.85274>

CAVAZOTTE, F.; OLIVEIRA, L. B.; MIRANDA, L. C. Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e na sua intenção de deixar a empresa. Revista de Administração, v. 45, n. 1, p. 70-83, 2010. [https://doi.org/10.1016/S0080-2107\(16\)30510-6](https://doi.org/10.1016/S0080-2107(16)30510-6)

CERIBELI, H. B.; ROCHA, G. B. S.; PEREIRA, M. R. Mulheres em cargos de chefia: Desafios e percepções. Diálogo, 36, 9-24, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.18316/dialogo.v0i36.3738> . Acesso em: 18 nov. 2025.

CHEN, J; HALLMAN, N; SUNDER, J. The retention and promotion of female auditors at Big-4 accounting firms. SSRN Electronic Journal, jan. 2025. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4678211. Acesso em: 14 dez. 2025. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4678211>

CHENG, H.; WANG, J. What's in store for females after breaking the glass ceiling? Evidence from the Chinese audit market. Frontiers in Psychology, Lausanne, v. 14, Art. 1321391, 21 nov. 2023. Disponível em: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10699082/> . Acesso em: 10 out. 2025. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1321391>

COLARES, A. C. V; ALVES, I. K. C; FERREIRA, C. O. Principais assuntos de auditoria: expectativas dos auditores independentes quanto ao novo relatório de auditoria. *Revista Mineira de Contabilidade*, Belo Horizonte, v. 19, n. 3, art. 6, p. 64–76, set./dez. 2018. <https://doi.org/10.21714/2446-9114RMC2018v19n3t06>

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE - CFC. NBC TA 200 (R1): Objetivos Gerais do Auditor Independente e a Condução da Auditoria em Conformidade com Normas de Auditoria. Brasília: CFC, 19 ago. 2016.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE - CFC. Profissionais ativos nos conselhos regionais de contabilidade agrupados por gênero. 2024. Disponível em: www3.cfc.org.br/spw/crcs/ConsultaPorRegiao.aspx?Tipo=0. Acesso em: 02 nov. 2024.

COTTER, D. A.; HERMEN, J. M.; OVADIA, S.; VANNEMAN, R. The glass ceiling effect. *Social Forces*, v. 80, n. 2, p. 655-681, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1353/sof.2001.0091> . Acesso em: 27 jul. 2025.

CRESTANI, J. S.; RODRIGUES, D. A.; RODRIGUES, A. T. Auditoria externa: um estudo sobre equidade de gênero em empresas de auditoria. In: Congresso de contabilidade da UFRGS, 2., 2017, Rio Grande do Sul. Anais eletrônicos... Rio Grande do Sul: UFRGS, 2017. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/congressocont/index.php/congresso/congressocont/paper/view/%2060/27>. Acesso em: 05 abr. 2025.

CRUZ, N. G.; LIMA, G. H.; DURSO, S. O.; CUNHA, J. V. A. Desigualdade de gênero em empresas de auditoria externa. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, Minas Gerais, v. 21, n. 1, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/53778/2/Desigualdade%20de%20G%C3%aanero%20em%20Empresas%20de%20Auditoria%20Externa.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2025.

CUNHA, V. B. C. Estratégias de internacionalização de carreira por mulheres na auditoria externa independente brasileira. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, Fortaleza, v. 22, n. esp., e85106, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.19094/contextus.2024.85106> . Acesso em 10 nov. 2025

DA SILVA, J. C; DAL MAGRO, C. B; GORLA, M. C; DA SILVA, M. Z. (2018). Glass ceiling in the accounting profession: Evidence in Brazilian companies. *Contaduría y Administración*, v. 63, n. 2, p. 1-23. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.928> . Acesso em: 27 jul. 2025.

DAL MAGRO, C. B.; CARPES, A. D.; VERGINI, D.; SILVA, M. Z. Glass Ceiling em cargos de board e seu impacto no desempenho organizacional. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 15(34), 158–180, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2018v15n34p158> . Acesso em 16, nov. 2025.

DECKERT, J.; WILSON, M. Descriptive research methods. In: WELSH, Tom; AMBEGAONKAR, Jatin P.; MAINWARING, Lynda (org.). *Research methods in the dance sciences*. Gainesville: University Press of Florida, 2023. cap. 11, p. 153–165. Disponível em: <https://doi.org/10.5744/florida/9780813069548.003.0011> . Acesso em 13 jan. 2026.

DELOITTE BRASIL – Relatório de Impactos 2024. Deloitte, 2025. Disponível em: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets->

zone4/br/pt/docs/about/2025/Relato%CC%81rio%20de%20Impactos_2025%20(ref.%20FY%2024).pdf . Acesso em: 17 out. 2025.

DELOITTE. Leadership, representation, and gender equity in financial services. [S.l.]: Deloitte, 2021. Disponível em: https://www.deloitte.com/content/dam/insights/articles/2024/us164684_cfs_within-reach-pt-v/di-cfs-within-reach.pdf Acesso em: 01, nov. 2024.

DONG, T. Gender salary gap in the auditing profession: trend and explanations. *European Accounting Review*, London, v. 33, n. 2, p. 617-645, 2024. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/taf/euract/v33y2024i2p617-645.html> . Acesso em: 10 out. 2025. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2022.102479>

DUNNE, N. J.; BRENNAN, N. M.; KIRWAN, C. E. How the Big Four maintain and defend logic equilibrium at concurrent performances. *Critical Perspectives on Accounting*, v. 94, p. 102479, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2022.102479> , Acesso em 29 nov. 2025.

ERNEST & YOUNG. Política de Diversidade: EY Brasil. 2024. Disponível em: https://www.ey.com/pt_br/comitedeetica/politica-de-diversidade-ey-brasil. Acesso em: 02, nov. 2024.

ERNST & YOUNG BRASIL. Relatório Anual Integrado 2024. São Paulo: EY Brasil, 2024. Disponível em: <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/pt-br/about-us/corporate-responsibility/documents/ey-relatorio-anual-integrado-2024.pdf> . Acesso em: 17 out. 2025.

FEIL, A. A; BOUVIÉ, M; TEIXEIRA, B. M. Principais assuntos de auditoria: análise dos relatórios de auditoria das instituições financeiras listadas na B3. *Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão – RBC&G*, [S. l.], v. 11, n. 20, p. 160-174, jun. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.5965/2316419011202022160> . Acesso em: 27 jul. 2025.

FERRY, L.; RADCLIFFE, V. S.; STECCOLINI, I. The future of public audit. *Financial Accountability & Management*, v. 38, p. 325–336, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/faam.12339> . Acesso em: 07 out. 2025.

FIGUEIREDO, M. D. 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: Conselho Federal de Contabilidade, 2008.

FONTANELLA, B. J. B; RICAS, J; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. *Cadernos de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, p. 17–27, jan. 2008. <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2008000100003>

GALHARDO, J. A. G. Intuição no ceticismo profissional do auditor: revisão de literatura. *Revista da CGU*, Brasília, v. 15, n. 28, p. 257-276, jul./dez. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.36428/revistadacgu.v15i28.636> . Acesso em: 29 jul. 2025.

GARCIA-BLANDÓN, J; ARGILÉS-BOSCH, J. M; RAVENDA, D. Is there a gender effect in the quality of audit services? *Journal of Business Research*, v. 101, p. 330–346, 2019.

GÓIS, M; CARNEIRO DE CARVALHO, A. M. Teto de vidro: uma discussão sobre a estrutura simbólica da sociedade e a perpetuação das desigualdades de gênero. *Caderno Espaço Feminino*, Uberlândia, MG, v. 37, n. 1, p. 1-25, jan./jun. 2024. <https://doi.org/10.14393/CEF-v37n1-2024-11>

GOMES, G; RENNER, J. S; MEYER, D. E. E. Mulheres nos conselhos de administração na perspectiva de gênero: uma revisão integrativa. *Revista Eletrônica de Administração (REAd)*, Porto Alegre, v. 30, n. 2, p. 1221–1251, maio/ago. 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/sH4mjSykwJXVDhNNmXjTx3p/abstract/?lang=en>. Acesso em: 10 de nov.2025.

GOMES, M. O. Auditoria contábil como ferramenta estratégica na avaliação da responsabilidade fiscal no setor público: revisão de literatura. *Economia Global: Conexões e Impactos*, [S. l.], 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.56238/edimpacto2025.040-001> . Acesso em: 29 jul. 2025.

GONÇALVES, H. J; BISPO, J. S; SANTOS, R. A. Divulgação dos principais assuntos de auditoria: uma análise comparativa de parcerias público-privada. *ReAC – Revista de Administração e Contabilidade*, Feira de Santana, v. 17, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.29327/2508556.17.1-17> . Acesso em: 25 jul. 2025.

GRIMAS, W. Fluxograma. 2008 Disponível em: <https://engenhariasao Marcos.wordpress.com/wp-content/uploads/2008/03/fluxogramas1.pdf> . Acesso em: 05 jun. 2025.

HARDIES, K. LENNOX, C. LI, B. Gender Discrimination? Evidence from the Belgian Public Accounting Profession. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(4), 715-743, 2021. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/347971626> . Acesso em: 02 ago. 2025.

HAYNES, K. Accounting as gendering and gendered: A review of 25 years of critical accounting research on gender. *Critical Perspectives on Accounting*, 43, 110-124, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2016.06.004> . Acesso em: 15 nov. 2025.

HIRATA, H. Gênero, Patriarcado, Trabalho e Classe. *Revista Trabalho Necessário*, v. 16, n. 29, p. 14-27, 13 jun. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.22409/tn.16i29.p4552> . Acesso em: 09 jan. 2025

HIRATA, H; KERGOAT, D. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. *Cadernos de Pesquisa*, v. 37, n. 132, p. 595-608, set./dez. 2007.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(3), 331-344, 2018. <https://doi.org/10.1590/1679-395174876>

HUNG, P. H. The influence of cultural, legal and institutional factors on auditors' roles, responsibilities and perceptions of audit quality. *European Journal of Theoretical and Applied Sciences*, [S. l.], v. 1, n. 5, p. 1131-1145, 2023. Disponível em: [https://doi.org/10.59324/ejtas.2023.1\(5\).99](https://doi.org/10.59324/ejtas.2023.1(5).99) . Acesso em: 25 jul. 2025.

JAIME, P. Para além das pink collars: gênero, trabalho e família nas narrativas de mulheres executivas. *Civitas: Revista de Ciências Sociais*, v. 11, n. 1, p. 135-155, 2011. <https://doi.org/10.15448/1984-7289.2011.1.6811>

KING, N. Using templates in the thematic analysis of text. In: CASSELL, Catherine; SYMON, Gillian (org.). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London; Thousand Oaks; New Delhi: Sage Publications, 2004. p. 256–270

KOBAYASHI, T. M; ALMEIDA, N. S; LEMES, S; LIMA, A. C. S. Gênero dos auditores e qualidade dos accruals de companhias brasileiras. *Revista de Auditoria, Governança e Contabilidade (RAGC)*, v. 15, p. 1–14, 2024. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/ragc/article/view/3347>. Acesso em 02 dez. 2025.

KPMG BRASIL. Relatório de Sustentabilidade 2024. KPMG, 2025. Disponível em: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2025/01/KPMG_Relatorio_de_sustentabilidade_2024.pdf . Acesso em 17 out. 2025.

KPMG BRASIL. Jovens Talentos Auditoria: comprometimento, qualidade, transparência e independência, 2025. Disponível em: <https://kpmg.com/br/pt/home/carreiras/jovens-talentos/auditoria.html>. Acesso em: 28 jul. 2025.

KPMG BRASIL. Por mais diversidade no ambiente corporativo. 2024. Disponível em: https://kpmg.com/br/pt/home/misc/search.html?sp_p=any&q=Diversidade%20e%20Inclus%C3%A3o&SES=474787392747781602535571321772566&sort=_score&page=1&sp_c=9 . Acesso em: 30 jul. 2025.

KPMG AUDITORES INDEPENDENTES LTDA. Relatório de Transparência Brasil 2024. São Paulo: KPMG Auditores Independentes Ltda., 2024. Disponível em: <https://kpmg.com/br/pt/home/insights/2025/01/relatorio-transparencia-brasil-2024.html>. Acesso em: 13 out. 2025.

KRÜGER, C; SANTOS, R. M.; LOPES, L. F. D. O profissional de auditoria: comportamento planejado e engajamento no trabalho. *Revista GESTO: Revista de Gestão Estratégica de Organizações*, Santo Ângelo, v. 10, n. 1, p. 117-139, jan./jun. 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.31512/gesto.v10i1.538> . Acesso em: 30 jul. 2025.

LEE, S. C; SU, J. M; TSAI, S. B; LU, T. L; DONG, W. A comprehensive survey of government auditors' self-efficacy and professional development for improving audit quality. *SpringerPlus*, [S. l.], v. 5, n. 1263, p. 1–25, 2016. Disponível em: <https://springerplus.springeropen.com/articles/10.1186/s40064-016-2903-0> . Acesso em: 12 ago. 2025. <https://doi.org/10.1186/s40064-016-2903-0>

LIMA, J. P. R; MIRANDA, C. S; CASA NOVA, S. P. C. Is there no sin down South of the Equator? Brazilian auditors' perception of the gendered and racialized dynamics in audit firms. *Social and Environmental Accountability Journal*, v. 44, n. 2, p. 112–135, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/0969160X.2024.2341022> . Acesso em: 22 nov. 2025.

LIMA, J. P. R.; CASA NOVA, S. P. C.; SALES, R. G.; MIRANDA, S. C. D. Regimes de (des)igualdade na auditoria: podemos levar nosso verdadeiro eu para o trabalho? *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, Florianópolis, v. 20, e3147, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.16930/2237-7662202131472>. Acesso em 28 nov. 2025.

LOPES, M. B. L. Liderança feminina no ambiente do mercado financeiro: um estudo sobre a discriminação e desigualdade de gênero. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Dom Cabral, Nova Lima, 2021. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/conhecimento/publicacoes/dissertacoes-fdc-35542> . Acesso em: 10 mai. 2025.

LUPU, I. 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*, v. 23, n. 4-5, p. 351-369, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2012.01.003> . Acesso em: 23 jul. 2025.

MARTINS, T. C. F.; SILVEIRA, A. B.; CAMILLIS, P. K. Igualdade de gênero e oportunidades na carreira interna: percepção das mulheres de um banco público. *Revista Eletrônica de Administração e Ciências Contábeis (RECAP)*, v. 13, n. 3, p. 495–520, 2023. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.23925/recap.v13i3.57220> . Acesso em: 27 nov. 2025.

MADALOZZO, R. CEOs e composição do conselho de administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil? *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 1, p. 126-137, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000100008>. Acesso em: 07 ago. 2024.

MAZZON, J. A. Matriz de amarração metodológica: construção, uso e aplicação em pesquisas. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, v. 53, n. 2, p. 123-140, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/bjm.v17i5.4175>. Acesso em 02 dez 2025.

MEDEIROS, L; SANTIAGO, S. B; OLIVEIRA JÚNIOR, M. C. A percepção de uma das firmas de auditoria (Big Four) em relação à aderência da formação dos seus novos profissionais no Brasil. *Cuadernos de Educación y Desarrollo*, Portugal, v. 15, n. 5, p. 3976–4004, 2023. Disponível em: <https://www.cuadernosdeldesarrollo.org/cuadv15n5-004>. Acesso em: 12 ago. 2025. <https://doi.org/10.55905/cuadv15n5-004>

MEINHARD, V. R.; FARIA, J. H. de. Representatividade das mulheres na hierarquia de empresas: estudo de caso com base no women's empowerment principles. *RECADM - Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, v.19, n.1 p.033-060, Jan-Abr 2020. <https://doi.org/10.21529/RECADM.2020002>

MELO, G. L. S; PASSOS, G. O. Auditoria operacional do TCU no ensino médio: federalismo de cooperação? *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 69, n. 3, p. 559–584, jul./set. 2018. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/2868> . Acesso em: 12 ago. 2025. <https://doi.org/10.21874/rsp.v69i3.2738>

MENDES, P. C. M.; SILVA, D.; RODRIGUES, F. F. A mulher contabilista: participação e perfil das profissionais que atuam nas empresas de auditoria independente do Distrito Federal. In: *ANAIS DO CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE*, 7., 2007, São Paulo, SP. São Paulo, 2007.

MILTERSTEINER, R. K; OLIVEIRA, F. B; HRYNIEWICZ, L. G. C; SANTANNA, A. S; MOURA, L. C. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. *Cad. EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 406-423, 2020.

MINAYO, M. C. S. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. *Revista Pesquisa Qualitativa*, [S. l.], v. 5, n. 7, p. 1–12, 2017. Disponível em:

<https://editora.sepq.org.br/rpq/article/view/82> . Acesso em: 20 jun. 2025.
<https://doi.org/10.1590/1679-395120190176>

MINAYO, M. C. S. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 14ª edição. São Paulo: Hucitec Editora, 2014.

MOREIRA, A; BARAN, K. A importância da auditoria interna para as organizações. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, v. 05, n. 02, 2018.

MORRISON, A. M.; WHITE, R. P.; VAN VELSOR, E. Breaking the glass ceiling: can women reach the top of America's largest corporations? Greensboro: Center for Creative Leadership, v.1, 1987.

OLIVEIRA, B. T; BARBOSA, M. F; ROSA, M. M; BATISTA FILHO, A. F; SOUZA, J. A. B. Auditoria: conceitos, características e especificidades. Revista Mythos, [S. l.], ano 2020. ISSN 1984-0098. Disponível em: <https://revistamythos.com.br/artigo/auditoria-conceitos-caracteristicas-e-especificidades> . Acesso em: 12 ago. 2025.
<https://doi.org/10.36674/mythos.v13i1.376>

ONU MULHERES. Women's rights in review: 30 years after Beijing. New York: UN-Women, 2025. Disponível em: <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2025/03/womens-rights-in-review-30-years-after-beijing>. Acesso em: 05 abr. 2025.

PACHECO, J; SCHMITT, M; BORTOLUZZI, D. A; LUNKES, R. J. Características dos Executivos do Alto Escalão e a Influência no Desempenho: Um Estudo em Empresas Listadas na Bolsa Brasileira. Revista Base (Administração e Contabilidade), v. 16, n. 1, p. 59-78, jan.-mar. 2019. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337260223004> . Acesso em: 10 jan. 2025. <https://doi.org/10.4013/base.2019.161.03>

PARDIM, B. S. A utilização dos serviços de auditoria no setor público. Revista Paraense de Contabilidade, Belém, v. 2, n. 1, p. 41–51, jan./jun. 2017. Disponível em: <https://crcpa.org.br/revista/a-utilizacao-dos-servicos-de-auditoria-no-setor-publico> . Acesso em: 12 ago. 2025. <https://doi.org/10.1590/198055272607>

PANDIT, G. M; BAKER, C. R; Historical Development of the Standard Audit Report in the U.S.: Form, Scope, and Renewed Attention to Fraud Detection. Accounting Historians Journal 1 June 2021; 48 (1): 31–45. Disponível em: <https://doi.org/10.2308/AAHJ-19-015>

PASSOS, L; MACHADO, D. C. Diferenciais salariais de gênero no Brasil: comparando os setores público e privado. Revista de Economia Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 26, p. 1–29, e222607, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/198055272607> . Acesso em: 10 nov. 2025.

PLANT, K.; BARAC, K.; SARENS, G. Preparing work-ready graduates – skills development lessons learnt from internal audit practice. Journal of Accounting Education, v. 48, p. 33-47, 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S074857511730212>. Acesso em: 11 jun. 2025. <https://doi.org/10.1016/j.jaccedu.2019.06.001>

PWC BRASIL. Relatório de Aderência ao Programa de Integridade 2025. PwC Brasil, 2025. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/auditoria/2025/Relatorio-de-Aderencia-ao-Programa-de-Integridade-2025.pdf> . Acesso em 17 out. 2025.

PWC BRASIL. Relatório de transparência e igualdade salarial. 2025. Disponível em: https://www.pwc.com.br/pt/estudos/preocupacoes-ceos/mais-temas/relatorio-de-transparencia-e-igualdade-salarial.html?utm_source. Acesso em: 30 jul. 2025.

PWC BRASIL. Transparency Report 2024. São Paulo: PwC Brasil, 2024. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/auditoria/2024/transparency-Report-2024.html>. Acesso em: 13 out. 2025.

RIBEIRO, V. C. S.; FERREIRA, M. A.; FERREIRA, L. V. A trajetória profissional de mulheres controllers no Brasil. In: Anais do UNB AGC of Scientific Initiation, 7 (pp. 165–184), 2014. UnB. Disponível em: <https://online.fliphtml5.com/yhdfr/kfoo/#p=184>. Acesso em 16 nov. 2025. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2020.e78116>

ROCHA, C. D.; SILVA, G. R. S.; DA SÉ, V. A.; FLORIANO, V. A. S.; MELO, F. A. O. O fenômeno teto de vidro na ascensão à posição hierárquica das mulheres no mercado formal: barreiras. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 11., 2014, Resende. Anais, Resende: SEGeT, 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/38320405.pdf> . Acesso em: 8 out. 2024.

RODRIGUES, F. A. Barreiras à efetivação da igualdade salarial de gênero no Brasil. Revista Estudos Feministas, Florianópolis, v. 31, n. 1, e82532, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1806-9584-2023v31n18253> . Acesso em: 10 nov. 2025

RODRIGUES, T. D. F. F.; OLIVEIRA, G. S.; SANTOS, J. A. As pesquisas qualitativas e quantitativas na educação. Revista Prisma, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 154–174, 2021. Disponível em: <https://revistaprisma.emnuvens.com.br/prisma/article/view/49> . Acesso em: 13 jan. 2025.

RUMASUKUN, M. R. Developing Auditor Competencies through Continuous Training and Education: A Literature Review. Golden Ratio of Auditing Research (GRAR), v. 4, n. 1, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.52970/grar.v4i1.384> . Acesso em: 10 jun. 2025

SANTOS, C. M. M.; TANURE, B.; CARVALHO NETO, A. M. Mulheres executivas brasileiras: o teto de vidro em questão. Revista Administração em Diálogo, São Paulo, v.16, n.3, p.56-75, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.20946/rad.v16i3.13791> . Acesso em 14 set. 2024.

SANTOS, E. R.; BRITO, D. A. A. Auditoria, accountability e compliance: ferramentas essenciais para o auxílio de uma gestão pública transparente. Jussara, 2020. Disponível em: <https://repositorio.faculdadejussara.edu.br/auditoria-accountability-e-compliance> . Acesso em: 12 ago. 2025.

SANTOS, M. R.; SCHNORRENBURGER, D. Avaliação de Desempenho Individual na Auditoria Pública Federal Brasileira: uma análise comparativa dos conceitos e de sua aplicação. Revista TCU, Brasília, v. 153, n. 1, p. 111–144, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.69518/RTCU.153.111-144> . Acesso em: 07 out. 2025.

SANTOS, S. Auditoria interna de gestão. Artigo científico. Faculdade São Francisco de Barreiras. Curso de Ciências Contábeis. Barreiras, 2016.

SANTOS, T. H. A.; CARNEIRO, L. B. 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, Fortaleza, v. 22, n. 1 (esp.), e85274, 2024. Disponível em: <https://doaj.org/article/a981a49e168e4c81a3ccf956d3389d32> . Acesso em: 10 out. 2025.

SCHUHRER, S.; HAY, D.; LI, S.; YU, C-F. J. Private Sector versus Public Sector Auditors. The University of Auckland Business School Research Paper, 2024. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=4718135>. Acesso em: 07 out. 2025.

SERAFIM, M. C; BENDASSOLLI, P. F. Carreiras anticoncepcionais. GV-Executivo, [S. l.], v. 5, n. 2, p. 62–66, 2006. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/34345>. Acesso em: 19 nov. 2025. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v5n2.2006.34345>

SHUJAH-UR-RAHMAN; AHMAD, I; MADUREIRA, L; SHAFQAT, M. M. The impact of auditors' gender on the quality of financial reporting: a comparative study of auditors with accounting expertise. Cogent Business & Management, v. 11, n. 1, p. 2371982, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2371982> . Acesso em: 22 nov. 2025.

SINGH, S; SHARMA, C; BALI, P; SHARMA, S; SHAH, M. A. Making sense of glass ceiling: a bibliometric analysis of conceptual framework, intellectual structure and research publications. Cogent Social Sciences, London, v. 9, n. 1, p. 1–26, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2181508> . Acesso em: 25 nov. 2025.

SILVA, B. S.; SILVA, D. G.; PINHEIRO, L. E. T.; FRANCISCO, J. R. S. Efeito do gênero na qualidade do serviço de auditoria. Revista de Auditoria, Governança e Contabilidade (RAGC), v. 8, n. 37, p. 18–36, 2020. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/ragc/article/view/2178> . Acesso em 25 nov. 2025.

SILVA, S. M. C. Tetos de vitrais: gênero e raça na contabilidade no Brasil. 2016. Tese (Doutorado em Ciências) – Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade, 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: 01 nov. 2024.

SILVA, S. O; MAIA, V. M; HAVEROTH, J; TOMMASETTI, R. Papel da auditoria: uma visão a partir do Twitter. Revista Catarinense da Ciência Contábil, Florianópolis, v. 20, p. 1–21, e3183, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.16930/2237-766220213183> . Acesso em: 12 ago. 2025.

SILVEIRA, L. S; LEÃO, N. S. O impacto da segregação ocupacional por gênero e raça na desigualdade de renda no Brasil em três décadas (1986-2015). Revista de Estudos e Pesquisas sobre as Américas, v. 14, n. 27, p. 41-76, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.31406/relap2020.v14.i12.n27.2> . Acesso em: 23 fev. 2025

SILVEIRA, L. S; LEÃO, N. S. Segregação ocupacional e diferenciais de renda por gênero e raça no Brasil: uma análise de grupos etários. Revista Brasileira de Estudos de População, São Paulo, v. 38, p. 1–22, e0151, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.20947/S0102-3098a0151> . Acesso em: 10 nov. 2025.

SMITH, J.; JOHNSON, R. The Role of Emotional Intelligence in Enhancing Auditor Performance and Client Relationships. Journal of Accounting and Organizational Behavior, v.

17, n. 2, 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.24818/jamis.2020.03005> . Acesso em: 10 fev. 2025.

SOARES, S. J. Pesquisa científica: uma abordagem sobre o método qualitativo. *Revista Ciranda, Montes Claros*, v. 1, n. 3, p. 168-180, jan./dez. 2019. Disponível em: www.periodicos.unimontes.br/ciranda. Acesso em: 15 mar. 2025.
<https://doi.org/10.22483/2177-5796.2019v21n3p865-881>

SOUZA, M. S; SILVA, A. L. Mulheres na alta liderança do Banco Central do Brasil. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 22, n. 2, e2023-0093, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120230093> . Acesso em: 10 nov. 2025.

STALJANSENS, J. The glass ceiling in audit firms: gender issues and organizational practices. 2017. Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas) – Universidade de Ghent, Ghent, 2017. Disponível em: https://libstore.ugent.be/fulltxt/RUG01/002/350/951/RUG01-002350951_2017_0001_AC.pdf .Acesso em: 02 ago. 2025.

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

SZEWIECZEK, A; STROJEK-FILUS, M; SULIK-GÓRECKA, A. Preliminary research on the glass ceiling phenomenon in accounting and financial audit practice in Poland. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, v. 94 (150), p. 159–172, 2017.
<https://doi.org/10.5604/01.3001.0010.5000>

TACHE, M. ‘Big 4’ influence on audit market. *Central European Economic Journal*, Varsóvia, v. 7, n. 54, p. 143–156, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.2478/ceej-2020-0010> . Acesso em: 29 nov. 2025. <https://doi.org/10.2478/ceej-2020-0010>

TENOURY, G. N. C. S; MADALOZZO, R. C; MARTINS, S. R. Diferença salarial e taxa de participação no mercado de trabalho brasileiro: uma análise a partir do sexo dos indivíduos. *Estudos Econômicos (São Paulo)*, São Paulo, v. 51, n. 1, p. 33–72, jan./mar. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0101-41615112grs> . Acesso em: 10 dez. 2025.

TIRON-TUDOR, A; FARAGALLA, W. A. Women career paths in accounting organizations: Big4 scenario. *Administrative Sciences*, Basel, v. 8, n. 4, p. 62, Oct. 2018. DOI: 10.3390/admsci8040062. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2076-3387/8/4/62>. Acesso em: 22 nov. 2025. <https://doi.org/10.3390/admsci8040062>

VELHO, L.; LEÓN, E. A construção social da produção científica por mulheres. *Cadernos Pagu*, v. 10, n. 1, p. 308-344, 1998. Disponível em: [https://ieg.ufsc.br/public/storage/articles/October2020/Pagu/1998\(10\)/Velho-Leon.pdf](https://ieg.ufsc.br/public/storage/articles/October2020/Pagu/1998(10)/Velho-Leon.pdf) . Acesso em: 22 jan. 2025.

VIEGA SPALLER, A. A importância da pesquisa científica no ambiente acadêmico. *REVISTAIUSGENTIUM*, [S. l.], v. 13, n. 1, p. 5–18, 2023. Disponível em: <https://www.revistasuninter.com/iusgentium/index.php/iusgentium/article/view/691>. Acesso em: 07 set. 2025.

WATANABE, K. S; KWARTENG, A. H. Unveiling the glass ceiling phenomenon and mitigating strategies through organizational justice: a conceptual paper. *Cogent Business &*

Management, London, v. 11, n. 1, p. 1–17, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2331981> . Acesso em: 25 nov. 2025.

WEISSMANTEL, C. W.; SILVA, J. M. N.; CUNHA, P. R. Demanda no trabalho e intenção voluntária de rotatividade dos auditores independentes. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, Florianópolis, v. 23, p. 1–20, e3489, 2024. DOI: <https://doi.org/10.16930/2237-7662202434891> . Acesso em: 8 out. 2025.

WRIGHT, E. O.; BAXTER, J. The glass ceiling hypothesis: a comparative study of the United States, Sweden and Australia. *Gender & Society*, v. 14, n. 2, p. 275-294, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/089124300014002004> . Acesso em: 18 out. 2025.

APÊNDICE – PARECER COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISAS COM SERES HUMANOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
UBERLÂNDIA



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Caminhando sobre o Teto De Vidro: uma análise da trajetória de mulheres auditoras do setor público e privado no Brasil

Pesquisador: Mônica Aparecida Ferreira

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 88375025.0.0000.5152

Instituição Proponente: FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 7.675.763

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2537423.pdf	17/06/2025 15:26:59		Aceito
Outros	Relatorio_alteracoes.docx	17/06/2025 15:24:15	CLEIDIANE GOMES DE SOUZA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_com_alteracoes.docx	17/06/2025 15:11:58	CLEIDIANE GOMES DE SOUZA	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_Rosto.pdf	15/04/2025 11:28:18	CLEIDIANE GOMES DE SOUZA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Termo_de_Consentimento_Livre_e_Escrito_E28093_TCLE_assinado_assinado.pdf	13/04/2025 14:35:34	CLEIDIANE GOMES DE SOUZA	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Termo_de_Compromisso_e_Confidencialidade_da_Equipe_Executora_assinado_assinado.pdf	13/04/2025 14:35:23	CLEIDIANE GOMES DE SOUZA	Aceito
Outros	Roteiro_Entrevista_Semiestruturada.pdf	13/04/2025 14:35:05	CLEIDIANE GOMES DE SOUZA	Aceito
Outros	Lattes_Cleidiane.pdf	13/04/2025 14:34:33	CLEIDIANE GOMES DE SOUZA	Aceito
Outros	Lattes_Monica.pdf	13/04/2025 14:34:05	CLEIDIANE GOMES DE SOUZA	Aceito
Outros	E_mail_Convite.pdf	13/04/2025 14:33:49	CLEIDIANE GOMES DE SOUZA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_de_Pesquisa_Detalhado_Cleidiane_Gomes_de_Souza.docx	13/04/2025 14:33:28	CLEIDIANE GOMES DE SOUZA	Aceito
Brochura Pesquisa	Projeto_de_Pesquisa_Detalhado_Cleidiane_Gomes_de_Souza.pdf	13/04/2025 14:33:16	CLEIDIANE GOMES DE SOUZA	Aceito

Endereço: Av. João Naves de Ávila 2121- Bloco "1A", sala 224 - Campus Sta. Mônica

Bairro: Santa Mônica

CEP: 38.408-144

UF: MG

Município: UBERLÂNDIA

Telefone: (34)3239-4131

Fax: (34)3239-4131

E-mail: cep@propp.ufu.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
UBERLÂNDIA



Continuação do Parecer: 7.675.763

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

UBERLÂNDIA, 29 de Junho de 2025

Assinado por:

Eduardo Henrique Rosa Santos
(Coordenador(a))

Endereço: Av. João Naves de Ávila 2121- Bloco "1A", sala 224 - Campus Sta. Mônica

Bairro: Santa Mônica

CEP: 38.408-144

UF: MG

Município: UBERLÂNDIA

Telefone: (34)3239-4131

Fax: (34)3239-4131

E-mail: cep@propp.ufu.br