

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE**

Adélia Marina de Campos Cursino

**RESILIENTES? ANÁLISE DA TRAJETÓRIA DAS CONTADORAS QUE
CHEGARAM AOS CONSELHOS DAS EMPRESAS LISTADAS NA [B]³**

Belo Horizonte

2024

ADÉLIA MARINA DE CAMPOS CURSINO

**RESILIENTES? ANÁLISE DA TRAJETÓRIA DAS CONTADORAS QUE
CHEGARAM AOS CONSELHOS DAS EMPRESAS LISTADAS NA [B]³**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Controladoria e Contabilidade do
Departamento de Ciências Contábeis da
Faculdade de Ciências Econômicas da
Universidade Federal de Minas Gerais.

Orientador: Prof. Dr. Samuel de Oliveira Durso.

Belo Horizonte

2024

Ficha Catalográfica

C977r
2024

Cursino, Adélia Marina de Campos.
Resilientes? : análise da Trajetória das Contadoras que
Chegaram aos Conselhos das Empresas Listadas na [B]³ /
Adélia Marina de Campos Cursino. – 2024.

1 v.: il.

Orientador: Samuel de Oliveira Durso.

Tese (doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais,
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Controladoria e
Contabilidade.

Inclui bibliografia.

1. Gênero – Teses. 2. Conselhos diretores - Teses. 3.
Contabilidade como profissão - Teses. 4. Controladoria –
Teses. I. Durso, Samuel de Oliveira. II. Universidade Federal
de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em
Controladoria e Contabilidade. III. Título.

CDD: 657



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE

FOLHA DE APROVAÇÃO

Resilientes? Análise da Trajetória das Contadoras que Chegaram aos Conselhos das Empresas Listadas na [B]³

ADÉLIA MARINA DE CAMPOS CURSINO

Tese de Doutorado defendida e aprovada, no dia nove de dezembro de dois mil e vinte e quatro, pela Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da Universidade Federal de Minas Gerais constituída pelos seguintes professores:

Samuel de Oliveira Durso - Orientador

UFMG

Bruna Camargos Avelino

UFMG

Jacqueline Veneroso Alves da Cunha

UFMG

Cristiane Benetti

ICN Business School

Eduardo Mendes Nascimento

UFU

Belo Horizonte, 09 de dezembro de 2024.

Documento assinado eletronicamente por **Samuel de Oliveira Durso, Professor(a)**, em



09/12/2024, às 13:26, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Bruna Camargos Avelino, Professora do Magistério Superior**, em 09/12/2024, às 14:00, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Jacqueline Veneroso Alves da Cunha, Professora do Magistério Superior**, em 09/12/2024, às 18:57, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Eduardo Mendes Nascimento, Usuário Externo**, em 13/12/2024, às 12:26, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Cristiane Benetti, Usuária Externa**, em 19/12/2024, às 07:29, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **3719919** e o código CRC **2C7279FA**.

AGRADECIMENTOS

Quando decidi cursar um segundo doutorado não tomei essa decisão sozinha. Na verdade, eu queria fazer um segundo mestrado, mas você não me apoiou. Disse que se fosse para fazer algo, que fosse um doutorado. Obrigada Celso, por confiar em mim mais que eu mesma, por me apoiar, por me convencer em cinco minutos de conversa a fazer o que eu não imaginava. Muitos me disseram que eu não precisava, que não fazia sentido, mas você disse: vai e faz! E olha que você sabia e sempre soube as implicações que esses quatro anos trariam para a nossa vida. Obrigada por tudo!

Heitor e Rafael, meus filhos, obrigada por me fazerem tão feliz! Obrigada por não terem ideia do que eu estava fazendo e mesmo assim entenderam as minha ausências, os meus estresses e as minha aulas intermináveis. Ah, jamais vou esquecer a tarde em que, durante a apresentação final de um trabalho em uma disciplina, vocês se sentaram no meu colo, tiraram o meu fone, mexeram no meu computador e me fizeram apresentar o seminário mais difícil e longo de todo o doutorado. Vocês são danados, mas a mamãe ama!

Mãe, obrigada por acreditar nos meus sonhos, por ter me ensinado o valor dos estudos e do trabalho. Obrigada por ter me mostrado que o mundo era muito maior e que para conquistá-lo era preciso esforço, dedicação e amor. Pai, com você aprendi a ler tudo, a me interessar pelos mais diversos assuntos e, claro, a gostar da vida. A ter prazer e alegria em apreciar o que a vida tem a nos oferecer. Sei que onde quer que você esteja está orgulhoso e torcendo por mim.

Astolfo, lembra de quando eu escrevia a minha dissertação de mestrado e você queria brincar? Pois é, para te entreter eu te dava os chinelos do papai para devorar e você ficava ali, sempre perto, me esperando para brincar. Você é um companheiro maravilhoso. Esteve comigo no doutorado em Administração e está aqui comigo agora. Deitado bem pertinho. Maricota e Maria Cecília, como vocês são amorosas. Obrigada por tanto amor!

Obrigada às minhas amigas que fizeram parte dessa jornada, mesmo considerando que eu não deveria ser normal. Mas eu sou! Obrigada aos meus colegas de turma! Que alegria ter encontrado vocês. Com vocês eu aprendi que dedicação nunca é demais, que a busca pela excelência deve ser constante. Quanto apoio vocês me deram. Saibam que eu me senti extremamente acolhida. Agradeço aos demais colegas do Programa de Pós-graduação em Controladoria e Contabilidade por todos os ensinamentos compartilhados. E, por falar em ensinamentos, agradeço a todos os Professores! Vocês são maravilhosos.

Um agradecimento especial à Professora Laura que iniciou a minha orientação e, um mais especial ainda para o Samuel que aceitou o desafio de me orientar e o fez com tanta

competência, com tanto detalhe, com tanta dedicação e, ao mesmo tempo, com muita leveza. É isso, né?! Não precisa ser sofrido. Não precisa ser doloroso. Vai dar trabalho, mas também vai ser muito bom. Aprender é fascinante. Aprender com os melhores, é ainda melhor. O doutorado é uma oportunidade de adquirir conhecimento, de fazer novas amizades e de abrir novos caminhos. Agradeço demais a todos os que estiveram comigo nesses quatro anos.

RESUMO

O objetivo geral deste estudo foi analisar a trajetória das mulheres contadoras que ocupam cargos nos conselhos das empresas listadas na B3, sob a ótica da resiliência. Inicialmente, foi realizada uma pesquisa documental no formulário de referência da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) para identificar as mulheres atuantes nos *boards*. Entre os 1.277 cargos ocupados por contadores, 86% são ocupados por homens, enquanto apenas 14% são ocupados por mulheres, sendo que 83% dos conselhos são compostos exclusivamente por homens contadores. Por outro lado, 10% possuem apenas mulheres contadoras, e 7% têm uma composição mista. Com base nesse levantamento, foram estabelecidos contatos com as mulheres identificadas, utilizando estratégias como e-mail, redes sociais e indicações por meio da técnica de *snowball*. Ao final, 13 mulheres contadoras participaram das entrevistas, que abordaram a resiliência em seus contextos individual, profissional, organizacional e familiar. Nos diferentes contextos, foram observadas fontes de adversidades e formas de enfrentamento. No contexto individual, a maioria das participantes relatou ter vivenciado discriminação por gênero, sem se deixar abater, pois percebem esse desafio como parte da realidade social. No contexto profissional, elas enfrentaram o fato de, já durante a graduação, serem uma das poucas mulheres da turma, uma vez que a própria escolha do curso de contábeis, historicamente masculino, já é uma fonte de adversidade. Porém, essa adversidade não foi maior do que a vontade, ou até mesmo a necessidade, de cursar uma graduação. No contexto organizacional, algumas das conselheiras disseram ter enfrentado, em algum momento, assédio moral. Mais uma vez, esse fato não foi maior do que a vontade de progredir na carreira, de forma que a adversidade vivenciada não as paralisou. Ainda neste contexto, uma fonte de adversidade recorrente nas entrevistas foi a necessidade de provar sempre que são competentes e capazes. Para isso, as entrevistadas relataram a necessidade de trabalhar mais que os seus pares homens, tornando-se referências no que fazem. No contexto familiar, por fim, a grande fonte de adversidade identificada foi a necessidade de equilibrar os papéis sociais esperados para as mulheres, como esposa, filha e mãe. Para enfrentar essa adversidade, elas se utilizam do apoio dos maridos, pais e familiares. Muitas delas buscam auxílio em profissionais contratados para cuidar da casa e dos filhos, garantindo que tudo esteja bem enquanto trabalham. Para pesquisas futuras, sugere-se verificar as especificidades da presença de mulheres negras e contadoras nos *boards*, para se analisar com mais profundidade as adversidades e fontes de enfrentamento de mulheres também pelo recorte racial. Outras abordagens de pesquisa, como *survey*, permitem alcançar um maior número de participantes, o que poderia gerar uma análise mais segregada por idade, fase da vida em que cada grupo se encontra. Além disso, vale destacar a importância de, no futuro, escutar os homens para entender como eles enxergam a participação das mulheres nos conselhos, inclusive por ainda hoje sermos bombardeados por declarações de muitos homens tentando limitar o lugar da mulher na sociedade.

Palavras-chave: Diversidade de Gênero; Conselhos; Profissão Contábil; Carreira.

ABSTRACT

The general objective of this study was to analyze the trajectory of female accountants who hold positions on the boards of companies listed on B3, from the perspective of resilience. Initially, a documentary research was conducted using the reference form of the Brazilian Securities and Exchange Commission (CVM) to identify women serving on boards. Among the 1,277 positions held by accountants, 86% are occupied by men, while only 14% are occupied by women, with 83% of boards consisting exclusively of male accountants. On the other hand, 10% have only female accountants, and 7% have a mixed composition. Based on this survey, contacts were established with the identified women using strategies such as email, social media, and referrals through the snowball technique. In the end, 13 female accountants participated in interviews that addressed resilience in their individual, professional, organizational, and family contexts. Across these different contexts, sources of adversity and coping mechanisms were observed. In the individual context, most participants reported experiencing gender discrimination but did not let it discourage them, as they perceive this challenge as part of social reality. In the professional context, they faced the fact that, even during their undergraduate studies, they were among the few women in their class, since choosing an accounting degree—historically male-dominated—was already a source of adversity. However, this adversity was not greater than their desire, or even their need, to complete a degree. In the organizational context, some board members reported having faced moral harassment at some point. Once again, this challenge did not outweigh their determination to advance in their careers, so the adversity they experienced did not stop them. Still within this context, a recurring source of adversity in the interviews was the constant need to prove their competence and capability. To address this, the interviewees reported the need to work harder than their male peers, becoming references in their fields. Finally, in the family context, the major source of adversity identified was the need to balance the social roles expected of women, such as being a wife, daughter, and mother. To cope with this challenge, they rely on support from husbands, parents, and family members. Many of them seek assistance from hired professionals to take care of household tasks and children, ensuring everything is well managed while they work. For future research, it is suggested to investigate the specificities of Black female accountants on boards to analyze in greater depth the adversities and coping mechanisms experienced by women from a racial perspective. Other research approaches, such as surveys, could reach a larger number of participants, enabling a more segmented analysis by age and life stage. Furthermore, it is essential to emphasize the importance of listening to men in the future to understand their perspectives on women's participation in boards, especially considering that even today, society continues to be bombarded with statements from many men attempting to limit women's roles.

Keywords: Gender Diversity; Boards; Accounting Profession; Career.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APA	American Psychological Association
CEO	Chief Executive Officer
COEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
ESG	<i>Environmental, Social and Governance</i>
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IES	Instituição de Ensino Superior
MSMR	Modelo Multissistêmico de Resiliência
SEC	Securities and Exchange Commission
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Descrição das entrevistas realizadas.....	56
Tabela 2 Participação nos <i>boards</i>	60
Tabela 3 Quantidade de contadoras por <i>boards</i>	61
Tabela 4 Quantidade de contadores por <i>boards</i>	62
Tabela 5 Quantidade de contadoras por cargos.....	62
Tabela 6 Quantidade de contadoras e contadores por faixa etária.....	64
Tabela 7 Entrevistadas da pesquisa.....	65

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Função de adaptação de indivíduos resilientes	24
Figura 2: Modelo Multissistêmico de Resiliência	26
Figura 3: <i>Framework</i> teórico proposto para a tese	46
Figura 4: Roteiro semiestruturado e macro contextos	55
Figura 5: Percurso metodológico da pesquisa	57
Figura 6: Alinhamento da literatura aos macro contextos	59
Figura 7: <i>Framework</i> teórico proposto para a tese preenchido	92

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Contextualização	11
1.2 Objetivo geral e específicos	17
1.3 Sobre a tese da pesquisa	17
1.4 Justificativa e contribuições	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 Teoria da resiliência.....	21
2.2 Mulheres socialmente construídas.....	29
2.3 Os estereótipos na contabilidade	33
2.4 Barreiras visíveis e invisíveis no mercado de trabalho	37
2.5 Estudos anteriores sobre diversidade de gênero.....	41
2.6 <i>Framework</i> Teórico proposto para a tese	46
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	48
3.1 Classificação da pesquisa	48
3.2 Estratégia de coleta de dados – Pesquisa documental	51
3.3 Estratégia de coleta de dados – Entrevistas.....	53
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	60
4.1 As mulheres contadoras nos <i>boards</i>	60
4.2 O nascimento de uma contadora	65
4.3 A chegada aos conselhos	74
4.4 Superando adversidades	80
4.5 A conciliação entre carreira e vida pessoal.....	87
4.6 <i>Framework</i> teórico da tese preenchido.....	91
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	95
REFERÊNCIAS	100

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta uma breve contextualização da entrada das mulheres no mercado de trabalho, da atuação de mulheres contadoras e sobre o fenômeno da resiliência. Além disso, encontram-se definidos os objetivos da pesquisa, propõe-se a tese da investigação e apresenta-se a justificativa do estudo.

1.1 Contextualização

A história das mulheres no mercado de trabalho se inicia na Idade Média, momento em que as atribuições de trabalho à figura feminina variavam de acordo com sua faixa etária. As mulheres que viviam no campo se dedicavam às atividades agrícolas, as mais novas e solteiras lavavam e teciam. Às mães, cabia o cuidado com as crianças e as mais velhas tinham a função de cozinhar (Nogueira, 2004).

Segundo Rocha-Coutinho (2007), a história do trabalho feminino é constituída por avanços, retrocessos e permanências. A autora afirma que, no início, as mulheres foram inseridas no mundo do trabalho por uma necessidade de mão de obra no contexto da Primeira Revolução Industrial. Depois, as mulheres foram retiradas desse espaço pela construção da figura da mãe que zela pela saúde da família, retornando ao ambiente doméstico (Rocha-Coutinho, 2007). Cabe ressaltar, ainda, que o trabalho doméstico, nos domicílios ou em lugares públicos, sempre esteve presente na vida das mulheres (Teixeira, 2009).

Na Europa, nos séculos XVI a XVIII, as mulheres ocupavam o comércio, principalmente na área têxtil. Com o advento da Revolução Industrial, houve grande absorção da mão de obra feminina, em especial, pelo interesse dos empregadores na redução salarial. As mulheres entraram no mercado de trabalho com remunerações muito inferiores às dos homens, uma elevada jornada de trabalho (Guiraldelli, 2007) e ocupando parte das funções e lugares não qualificados. Essa divisão do trabalho se deu com a justificativa de que as mulheres não detinham o conhecimento técnico para supervisionar os serviços, ficando estes a cargo do homens. A presença das mulheres no mercado de trabalho representou uma mudança significativa na história, uma vez que mostrou que as mulheres eram capazes de exercer atividades além dos muros de suas residências, ocupando posições sociais e determinadas atividades profissionais até então permitidas exclusivamente para homens (Teixeira, 2009).

Com a industrialização crescente do Século XIX, houve um aumento da demanda por trabalhadores, levando um contingente significativo de mulheres, especialmente as solteiras,

das famílias mais humildes para o trabalho assalariado nas fábricas. Com isso, elas passaram a prover o próprio sustento e, muitas vezes, ajudavam, ou mesmo sustentavam, o grupo familiar (Rocha-Coutinho & Rocha-Coutinho, 2011). Durante os períodos de guerra, além da função de enfermagem, as mulheres ocuparam postos de trabalho nas indústrias de confecção, produzindo uniformes para soldados, paraquedas e outros artigos têxteis e para o vestuário. Além disso, elas também foram solicitadas nos meios rurais, setor de extrema importância para a população e que não poderia paralisar suas atividades enquanto a guerra persistia. Esses primeiros trabalhos executados pelas mulheres tiveram o reconhecimento da sociedade, mas eram desempenhados em troca de uma refeição ou de um valor insignificante (Teixeira, 2009).

Ao longo do tempo, a atuação das mulheres foi restrita pela função materna e pelas características sociais a elas atribuídas. Essas funções influenciaram a instituição do casamento, afastando as mulheres do mundo dos negócios e da esfera pública (Barbosa & Rocha-Coutinho, 2012). Para Meyer (2006), o descolamento da maternidade da identidade da mulher se iniciou com o movimento feminista e com a propagação das ideias de liberdade. Badinter (2010) associa essas mudanças aos métodos contraceptivos. Para a autora, a partir do momento em que a maternidade passou a ser repensada, a mulher começou a almejar outras possibilidades na esfera pessoal e profissional.

Segundo Bruschini (2007), os anos de 1970 marcam uma reinserção significativa da mulher no mercado de trabalho. Porém, de acordo com a autora, as trabalhadoras eram quase exclusivamente mulheres jovens, solteiras e sem filhos. A autora complementa que a inserção das mulheres mães foi lenta e gradual, pois demandava uma reorganização do espaço doméstico e da vida familiar.

Nas últimas décadas, o mundo assistiu a um aumento na escolarização feminina e uma elevação do número de mulheres no mercado de trabalho. Houve, ainda, uma maior presença das mulheres nos espaços de poder e nas funções de liderança nas esferas pública e privada (Alves, 2016). Segundo pesquisas, o desempenho educacional das mulheres ultrapassou o dos homens, tendo em vista que, em média, elas permanecem mais tempo na escola do que eles (Bruschini, 2007; Ribeiro, 2016). Porém, no mercado de trabalho, os homens ocupam posições hierarquicamente superiores, possuem salários mais elevados e participação maior em termos percentuais. Os homens continuam em situação de vantagem, embora as mulheres estejam cada vez mais inseridas no mercado de trabalho (Ribeiro, 2016).

Analisando o período de 2003 a 2018, Carvalho e Viego (2023) evidenciaram o crescimento da participação feminina no mercado de trabalho. Para as autoras, esse fenômeno reduz a disparidade de gênero no que diz respeito ao acesso dessas mulheres ao mercado de

trabalho, mas não necessariamente reduz os desafios relacionados à estabilidade no emprego, condições de trabalho e salários. Para Isidro e Sobral (2015), a mudança na participação da mulher no mercado de trabalho foi possibilitada pelas alterações socioeconômicas observadas nas organizações. As mulheres começaram a expandir seus papéis nas empresas, ampliando sua participação em cargos gerenciais e, também, como conselheiras. Os autores complementam que, aliado a isso, as empresas têm buscado mais diversidade de gênero, e alguns países estabeleceram medidas voluntárias para ampliar a participação feminina no mercado de trabalho.

Segundo Alves e Galeão-Silva (2004), a gestão da diversidade nas organizações está baseada em duas vertentes principais. A primeira delas defende que programas organizacionais voltados à diversidade são socialmente mais justos do que políticas de ação afirmativa, com as imposições legislativas. A segunda vertente, ainda segundo os autores, pauta-se pela criação da vantagem competitiva gerada pela diversidade, uma vez que um ambiente interno multicultural, com membros de distintas experiências e habilidades, tem uma influência positiva sobre o ambiente organizacional. Para além dessas vertentes, os autores refletem que os programas de gestão da diversidade geram benefícios para os grupos não hegemônicos (minoritários), mas ao mesmo tempo contribuem para a negação do preconceito.

Projetada ou não pela gestão da diversidade, a presença da mulher no mercado de trabalho e no meio acadêmico impulsionou sua participação em cargos de gestão nas organizações. Nesta perspectiva, a demanda para mudar a composição dos conselhos (cargos da alta gestão) tem sido uma tendência global, decorrendo de situações como a valorização da diversidade, atenção da mídia, mudanças legais ou regulatórias e o desenvolvimento de boas práticas de governança corporativa (Fabrício et al., 2022).

Seguindo a tendência iniciada na Noruega, diversos países da Europa, Ásia e África têm implementado medidas e metas para estimular as empresas a incluir mulheres em seus conselhos (Arora, 2022; Charumathi & Rahman, 2019; García-Meca et al., 2015; Singh et al., 2008). A União Europeia e o estado da Califórnia, nos Estados Unidos da América (EUA), por exemplo, propuseram regulamentos que especificam o número mínimo de mulheres nos conselhos das entidades (Charumathi & Rahman, 2019). Nesta mesma perspectiva, no Brasil, tramita no Congresso Nacional, o Projeto de Lei 7.179/2017, que pretende estabelecer que pelo menos 30% dos membros titulares nos conselhos de administração das empresas estatais sejam mulheres (Mastella et al., 2021).

O aumento do interesse pela presença de mulheres nos altos cargos da administração das organizações pode representar uma resposta às demandas da sociedade por mais

informações relacionadas às ações *Environmental, Social and Governance* (ESG). Apesar de tal divulgação não ser obrigatória, ela pode ser considerada uma estratégia que oferece vantagem competitiva às organizações (Fabrício et al., 2022).

De uma forma geral, entende-se que a diversidade em termos de características demográficas e sociais pode contribuir para o processo decisório no contexto organizacional, uma vez que experiências distintas podem permitir uma análise mais detalhada e a partir de diferentes olhares (Nisiyama & Nakamura, 2018). É importante frisar, contudo, que a diversidade no contexto organizacional não se refere exclusivamente à presença feminina, apesar de ser este o recorte deste trabalho. O fenômeno da diversidade no âmbito empresarial também se relaciona com outros fatores sociodemográficos como a etnia, a sexualidade, a nacionalidade, dentre outros (Hillman, 2015).

Em virtude das mudanças sociais já apresentadas, as expectativas sobre as mulheres na profissão contábil também mudaram (Tiron-Tudor & Faragalla, 2022). Tradicionalmente masculina, a contabilidade, assim como a sociedade, progrediu e a presença das mulheres tem aumentado de maneira significativa (Atena & Tiron-Tudor, 2020), o que colocou as diferenças no tratamento e oportunidades apresentadas aos homens e mulheres no mapa das pesquisas (Tiron-Tudor & Faragalla, 2022).

Organizados em associações de classes, os profissionais contábeis transmitem credibilidade, competência e independência, escrevendo uma história de sucesso que se relaciona ao desenvolvimento da economia (Sikka & Willmott, 1995). Apesar disso, o desenvolvimento da profissão contábil está permeado por desigualdades de gênero (Walker, 2011; Cruz et al., 2018; Cordeiro et al., 2018), o que representa um reflexo direto das normas e atitudes internalizadas na área (Kirkham & Loft, 1993).

Dados extraídos do site do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) em junho de 2023 demonstram que do total de 525.957 profissionais contábeis com registros ativos nos Conselhos Regionais de Contabilidade, 56,62% são homens e 43,38% são mulheres. A região do Brasil que apresenta um maior percentual de mulheres é a Região Norte com 48,52% de mulheres, seguida da Região Sul com 44,42%. Em nenhuma região o percentual de mulheres contadoras supera o número de homens (CFC, 2023).

Walker (2008) argumenta que não se observa, na história da contabilidade, avanços substanciais na temática feminista e de gênero quanto a percebida em outras linhas de pesquisa. Em sua revisão dos títulos publicados de 1992 a 2005 observou que não mais de 2,5% do total de publicações tratavam de mulheres ou gênero. Segundo os dados da pesquisa elaborada pelo autor, de 1993 a 1999 mulheres ou gênero foram o assunto de apenas 1,8% das publicações de

história da contabilidade. A pesquisa ainda revela que, nos primeiros anos do novo século, 2,6% das pesquisas em contabilidade abordaram o assunto e progrediram, não só em quantidade, mas também em qualidade de resultados.

Haynes (2017) realizou uma revisão crítica de 25 (1992 a 2017) anos de pesquisa contábil sobre gênero. Segundo o autor, muita coisa mudou, mas pouco se alterou. Ele explica que, de acordo com as pesquisas, as mulheres estão mais presentes na profissão contábil, mas algumas desigualdades permanecem, como a preponderância de homens em níveis seniores. Além disso, o autor aponta estudos que evidenciam a difícil separação entre a maternidade e o avanço na carreira, uma vez que a sociedade tem uma visão estereotipada das mulheres, ponderando não ser possível que elas se dediquem amplamente ao trabalho quando se é mãe.

Em contextos como o da contabilidade, no qual há o predomínio histórico da profissão por homens, a literatura tem destacado que o papel da resiliência pode-se apresentar como determinante para desenvolvimento profissional feminino (Bridges et al., 2023). De acordo com a American Psychological Association (2018, par. 1), resiliência pode ser compreendida como “o processo e o resultado de se adaptar com sucesso a experiências de vida difíceis ou desafiadoras, especialmente por meio da flexibilidade mental, emocional e comportamental, e do ajuste às demandas externas e internas”¹.

Conforme Jogulu e Franken (2023), a compreensão sobre o processo de resiliência de mulheres que ocupam cargos de alto escalão mostra-se importante para possibilitar a identificação de fatores associados à representatividade feminina no mercado de trabalho. Para os autores, os caminhos para o crescimento e desenvolvimento não são lineares e previsíveis, mas dinâmicos e complexos. Apesar disso, as mulheres têm obtido resultados positivos em meio a desafios e adversidades, o que pode ser um indicativo do fenômeno da resiliência no contexto organizacional. Os autores ainda afirmam que a reprodução social de normas masculinas de uma determinada sociedade influencia e molda as carreiras das mulheres, bem como suas estratégias de resiliência, ajudando-as a transpor as complexidades e obstáculos que surgem ao longo de suas trajetórias profissionais.

É importante destacar, ainda, que o termo resiliência é uma evolução do fenômeno da invulnerabilidade. Na passagem da década de 1970 para 1980, pesquisadores americanos e ingleses se voltaram para o fenômeno das pessoas que permaneciam saudáveis mesmo expostas a severas adversidades. Os primeiros estudos da área chamaram, inicialmente, essas pessoas de

¹ Tradução livre. No original: the process and outcome of successfully adapting to difficult or challenging life experiences, especially through mental, emotional, and behavioral flexibility and adjustment to external and internal demands.

invulneráveis. Mais tarde, o termo foi então substituído por resiliência e se distanciou da visão inicial de invencibilidade (Mendanha Brandão & Mahfoud, 2011). Os principais autores que pesquisam sobre resiliência nos mais diversos contextos agora consideram o fenômeno como um processo de boa adaptação frente a um contexto desfavorável (Masten, 2015).

Para atravessar com sucesso as mudanças na vida, são requeridas forças psicológicas e biológicas. Nesse contexto, o indivíduo resiliente é aquele que consegue reconhecer a dor, perceber seu sentido e tolerá-la até resolver os conflitos de forma construtiva (Flach, 1991). Sendo assim, a resiliência requer recursos que podem ser construídos ao longo de várias fases da vida. Na medida em que a resiliência representa um processo de boa adaptação frente a um contexto de adversidade, pesquisas recentes têm apontado que os custos psicológicos e físicos associados com o fenômeno podem ser significativos (Duchek et al., 2022).

Os custos da resiliência incluem, por exemplo, o desgaste emocional resultante da necessidade de manter o controle e a calma diante de situações estressantes, o que pode levar a quadros de ansiedade crônica ou esgotamento mental (Denckla et al., 2020). Além disso, a persistência contínua em situações desafiadoras pode causar fadiga física, desencadeando problemas de saúde, como insônia, dores musculares ou até doenças cardiovasculares, fruto da exposição prolongada ao estresse (Denckla et al., 2020; De France et al., 2022). O esforço para manter a resiliência também pode impactar negativamente as relações interpessoais, uma vez que o indivíduo, ao priorizar a superação de obstáculos, pode acabar negligenciando o autocuidado e o suporte social, fatores essenciais para o bem-estar (Masten, 2015).

Nesse cenário, o conceito e a aplicabilidade do termo resiliência tornam-se fundamentais para o profissional contábil, em especial para as mulheres. A resiliência, na profissão contábil, dá-se pelos inúmeros processos de adaptação no ambiente de trabalho e pelas alterações de normatização locais e internacionais. Além disso, há de se considerar as relações da vida cotidiana que podem impactar o fazer contábil. A profissão contábil sempre exigiu capacidade e competência técnica, por vezes árdua, em virtude das dificuldades peculiares à atividade, requerendo, portanto, uma atitude positiva e inovadora a fim de superar problemas e assimilar as mudanças inerentes à área (Damascena et al., 2016).

Além dos desafios presentes na carreira contábil a todos os indivíduos, as contadoras tendem a apresentar adversidades organizacionais relacionadas ao gênero, conforme destacado anteriormente. Neste contexto, para que essas profissionais cheguem a cargos do alto escalão organizacional, a resiliência pode representar um fator chave. Sendo assim, a partir da contextualização apresentada, surge a seguinte questão de pesquisa que orienta o presente

estudo: **De que forma a resiliência se faz presente na trajetória das mulheres contadoras pertencentes aos conselhos das empresas listadas no Brasil?**

1.2 Objetivo geral e específicos

Para responder à questão de pesquisa apresentada neste estudo, propõe-se como objetivo geral analisar a trajetória das mulheres contadoras que fazem parte dos conselhos das empresas listadas na [B]³ sob a ótica da resiliência.

Para auxiliar o atingimento do objetivo geral, tem-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Levantar o perfil demográfico, acadêmico e profissional das contadoras atuantes em conselhos das empresas listadas na [B]³.
- b) Identificar a percepção das contadoras atuantes nos conselhos das empresas de capital aberto no Brasil sobre os benefícios e malefícios da formação contábil para a atuação nos *boards*.
- c) Verificar como as mulheres percebem sua participação nos conselhos das empresas de capital aberto no Brasil.
- d) Mapear as adversidades existentes e os mecanismos de enfrentamento utilizados pelas contadoras para conquistar um espaço nos conselhos das empresas listadas no país.
- e) Analisar como as mulheres membros dos conselhos das empresas da [B]³ conciliam a carreira e a vida pessoal.

1.3 Sobre a tese da pesquisa

A sub-representação das mulheres em conselhos é uma realidade (Maulidi, 2023). Quando se observa a participação de mulheres com formação em contabilidade, esse fato é ainda mais aparente, já que, tradicionalmente, a contabilidade é uma profissão masculina (Bebbington et al., 1997; Haynes, 2017).

As mulheres têm investido em escolarização e, inclusive, estão se tornando mais capacitadas que os homens (Burgess Zena & Tharenou Phyllis, 2002; Singh et al., 2008), mas, mesmo assim, enfrentam muitos desafios relacionados com o seu desenvolvimento profissional, como a conciliação da carreira com a maternidade (Atena & Tiron-Tudor, 2020). Para atingir os cargos mais altos nas organizações, as mulheres enfrentam barreiras invisíveis

e difíceis de serem transpostas, fenômeno este denominado como teto de vidro (Adams & Funk, 2012; Bañuelos Marco et al., 2023; Cotter et al., 2001; Groeneveld et al., 2020).

Diante disso, estabelece-se a tese desta pesquisa de que as contadoras, que chegaram ao conselho de empresas listadas no Brasil, passaram por processos de superação de adversidades para atingir o topo de suas carreiras e continuam suplantando dificuldades para participarem ativamente das decisões tomadas no âmbito desses *boards*. Para que isso seja possível, essas contadoras lançaram (a ainda lançam) mão de estratégias, internas e externas, para realizar o enfrentamento das adversidades profissionais e, assim, progredirem em suas respectivas carreiras. Nesse contexto, as trajetórias profissionais dessas contadoras podem ser consideradas como resilientes.

A resiliência se faz presente na trajetória dessas mulheres a partir da escolha da profissão contábil. Sendo a contabilidade uma profissão ainda permeada de estereótipos masculinos, as mulheres contadoras enfrentam barreiras para ascensão, principalmente por serem mulheres e desejarem performar os papéis socialmente atribuídos a elas, como a maternidade. Além disso, também por uma questão social, são vistas como as responsáveis pelos cuidados com o lar. Para transpor essas barreiras elas se utilizam do desejo de progredir, trabalham e estudam muito, buscam apoio familiar e o suporte de terceiros. Para cada desafio ou momento de dificuldade, elas possuem ou desenvolvem um plano de ação (enfrentamento), fazendo com que a resiliência aconteça. O detalhamento teórico da tese deste estudo encontra-se apresentado no tópico 2.6.

1.4 Justificativa e contribuições

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) publicou, em 2023, a terceira edição da análise da participação das mulheres em conselhos e diretorias das empresas de capital aberto, traçando o perfil dos profissionais, objetivando verificar a diversidade de gênero. Segundo a pesquisa, alguns avanços já ocorreram, mas ainda existe um longo caminho a ser percorrido. Das 389 companhias listadas, 68, ou seja, 17,5% ainda não possuem nenhuma representante feminina no conselho de administração, fiscal ou na diretoria. A amostra foi composta por 6.160 profissionais e apenas 15,2% são mulheres. Esse número era 12,8% em 2021 e 14,3% em 2022 (IBGC, 2023).

Adicionalmente, o levantamento do IBGC mostra, ainda, que 52,3% das companhias têm mulheres atuando no conselho fiscal, 49,2% têm mulheres atuando na diretoria e 25%

possuem mulheres no conselho de administração e na diretoria concomitantemente. São 432 mulheres pertencentes apenas ao conselho de administração. Desse total, 28 delas ocupam a posição de presidente do conselho e cinco são vice-presidente. Uma é presidente do conselho de administração independente e seis são vice. No que se refere à profissão, a maioria delas é formada em administração (20,3%), seguidas pelas formadas em direito (15,9%), as economistas (14,1%), engenheiras (12,5%) e as contadoras (8,2%) (IBGC, 2023).

Diante do cenário de desigualdade de gênero no mercado de trabalho, este estudo se justifica por contribuir com uma análise aprofundada sobre a inclusão de mulheres contadoras em conselhos de administração de empresas listadas na [B]³. A pesquisa busca compreender como essas profissionais enfrentam e superam adversidades para alcançar posições de liderança, considerando que a resiliência pode ser desenvolvida e potencializada por meio de estratégias de enfrentamento (Masten, 2015). Assim, a investigação permite identificar mecanismos que podem ser úteis para que outras contadoras acessem cargos de alta gestão.

Além da análise empírica, o estudo se destaca pela relevância prática e social. A diversidade de gênero nos conselhos de administração é um tema atual e estratégico, pois está diretamente relacionada à melhoria da governança corporativa, à inovação e ao desempenho organizacional. Empresas que valorizam a inclusão de mulheres em posições de liderança tendem a adotar práticas mais sustentáveis e responsáveis. Assim, compreender as trajetórias de mulheres contadoras contribui para o desenvolvimento de políticas corporativas que promovam a equidade de gênero.

Além disso, com vistas a verificar a originalidade deste trabalho, realizou-se uma busca, no dia 29/04/2023, sobre a temática nas bases *Scopus* e *Web of Science*. A sentença de busca utilizada, primeiramente, foi a seguinte: *((woman OR gender OR "female participation") AND (accounting or "professional accounting" OR "accountant woman") AND ("board of directors" or "board diversity"))*. A base *Scopus* retornou 84 resultados e a *Web of Science* 109. Em seguida, incluiu-se na sentença a Resiliência: *((((woman OR gender OR "female participation") AND (accounting or "professional accounting" OR "accountant woman") AND ("board of directors" or "board diversity") AND (resilience)))*). Neste segundo protocolo de busca, contudo, não houve resultado para a pesquisa nas duas bases de artigos científicos.

Contudo, a justificativa do estudo não se limita à inexistência de pesquisas anteriores. A relevância também está na possibilidade de ampliar o debate sobre diversidade de gênero nas organizações e fornecer subsídios práticos para a criação de ambientes corporativos mais inclusivos. A pesquisa oferece contribuições para empresas que buscam aumentar a presença feminina em cargos estratégicos, para profissionais da contabilidade que aspiram alcançar

posições de liderança e para a academia, ao abordar um tema emergente sob a ótica qualitativa e da resiliência.

Diferente da maioria dos estudos que abordam a participação feminina em conselhos com foco em cotas de gênero ou impactos no desempenho organizacional sob uma perspectiva quantitativa (Dharmendra et al., 2022a; Francoeur et al., 2008; Schadewitz & Spohr, 2022; Wahyuningtyas & Aisyaturrahmi, 2022a; Wang, 2023; Yousuf & Aldamen, 2021), esta pesquisa se propõe a investigar qualitativamente as adversidades enfrentadas por mulheres contadoras, destacando suas estratégias de superação a partir da ótica da resiliência. Logo, a estratégia metodológica utilizada é inédita, assim como o embasamento da teoria da resiliência. Essa estratégia permite compreender profundamente os desafios e as conquistas dessas profissionais, oferecendo uma nova perspectiva ao debate sobre diversidade e inclusão nas organizações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, discute-se o fenômeno da resiliência como um processo de superação das adversidades. Na sequência, para se entender as adversidades, aborda-se as mulheres, os estereótipos de gênero presentes na profissão contábil, o mercado de trabalho e suas barreiras e os estudos anteriores sobre diversidade de gênero nos conselhos. A proposta é, a partir de pesquisas já realizadas, apresentar as adversidades inerentes à trajetória das mulheres contadoras. Essa trajetória, no mercado de trabalho, impacta e é impactada pelos momentos de superação das dificuldades. A partir de estratégias de enfrentamento, internas e externas às mulheres, tem-se o fenômeno da resiliência, permitindo que essas profissionais alcancem os postos mais elevados e de maior prestígio no mercado de trabalho, como é o caso dos conselhos de empresas de capital aberto.

2.1 Teoria da resiliência

Para as mulheres, avançar na carreira é uma tarefa difícil. A onipresente narrativa trabalho/família e as conciliações e escolhas que as mulheres fazem durante sua trajetória profissional são apenas algumas das explicações sobre as diferenças na progressão da carreira da mulher em relação a do homem. A força de trabalho feminina possui demandas únicas que exigem superação de adversidades, como o equilíbrio entre responsabilidade familiar e de cuidado e as expectativas socialmente construídas do papel da mulher no trabalho e em casa (Jogulu & Franken, 2023).

As adversidades são diversas e podem estar presentes na vida de todos os indivíduos. O que difere uma pessoa da outra nesses momentos de adversidades é que algumas, frente a esses eventos, não conseguem prosseguir. Para outras, apesar da dificuldade, mecanismos de enfrentamento são utilizados gerando uma boa adaptação frente às adversidades. O nome dado a este fenômeno é resiliência. Conforme destacado anteriormente, a APA (2018, par. 1) define a resiliência como “o processo e o resultado de se adaptar com sucesso a experiências de vida difíceis ou desafiadoras, especialmente por meio da flexibilidade mental, emocional e comportamental, e do ajuste às demandas externas e internas”².

² Tradução livre. No original: *the process and outcome of successfully adapting to difficult or challenging life experiences, especially through mental, emotional, and behavioral flexibility and adjustment to external and internal demands.*

O termo resiliência tem origem na física e na engenharia e, posteriormente, foi adotado no âmbito das Ciências Sociais. Na área das exatas, o termo é destinado aos materiais, que se mostram resilientes quando, apesar da energia de deformação imposta ser máxima, eles retornam ao seu estágio inicial (Angst, 2009; Barreira & Nakamura, 2006; Poletto & Koller, 2008; Yunes & Szymanski, 2001a).

Uma das chaves para a conceituação de resiliência é a capacidade do indivíduo de crescer ou realizar mudanças positivas após um evento estressante (Britt et al., 2016) ou ainda, a capacidade de utilizar qualidades pessoais para superar pressões, oferecendo respostas adaptativas positivas (Fletcher & Sarkar, 2016). A resiliência relaciona-se aos comportamentos diários, permitindo que os indivíduos respondam rapidamente aos desafios e, posteriormente, adaptem ao seu ambiente (Jogulu & Franken, 2023). É uma característica mutável, ou seja, não se deve compreendê-la como um fator dicotômico (Sacker & Schoon, 2007). Dessa forma, não se deve dizer que um indivíduo é resiliente, mas sim que ele está resiliente. Resiliência não é escudo ou espécie de proteção que não deixará nenhum problema afetar uma pessoa, tornando-a rígida e resistente a todas as adversidades (Angst, 2009).

Para compreender a resiliência, faz-se necessário conhecer como a trajetória do indivíduo se desenvolveu e se modificou (Rutter, 1993), já que ela não nasce com o indivíduo e é muito mais do que uma combinação de condições positivas. É preciso considerar as interações entre as qualidades inatas do indivíduo e o ambiente familiar/social favorável (Pinheiro, 2004).

A resiliência é considerada um processo positivo que permite aos indivíduos se recuperarem de adversidades, incertezas e conflitos, podendo, inclusive, gerar mudanças positivas, progressos e aumento da responsabilidade. Esse processo, desenvolvido ao longo do tempo nas relações humanas com o ambiente, facilita a resposta positiva às adversidades, especialmente em momentos turbulentos (Farsen et al., 2023).

Apesar da dificuldade de uma definição objetiva, a resiliência pode ser interpretada como sendo o resultado positivo diante de eventos adversos ou condições difíceis (Poletto & Koller, 2006; Rutter, 1987). É o resultado de um processo dinâmico que envolve mecanismos de risco e de proteção. Os mecanismos de risco são os eventos negativos que aumentam a probabilidade de que um indivíduo apresente problemas de ordem física e/ou emocional. Os mecanismos de proteção, por sua vez, modificam ou melhoram as respostas a determinados riscos (Yunes, 2003; Yunes & Szymanski, 2001b).

A resiliência é determinada por uma série de fatores que interagem entre si e, a partir dessa interação, determina a resposta das pessoas às experiências adversas na qual elas

encontram-se inseridas. Esses fatores podem ser biológicos, psicológicos, sociais e culturais. Nesse sentido, a resiliência pode ser conceituada como o processo de seguir em frente, sem sucumbir aos efeitos negativos de um trauma. As experiências adversas trazem, como resultado, aprendizados que podem ser utilizados pelos indivíduos em outras situações adversas (Morales, 2008).

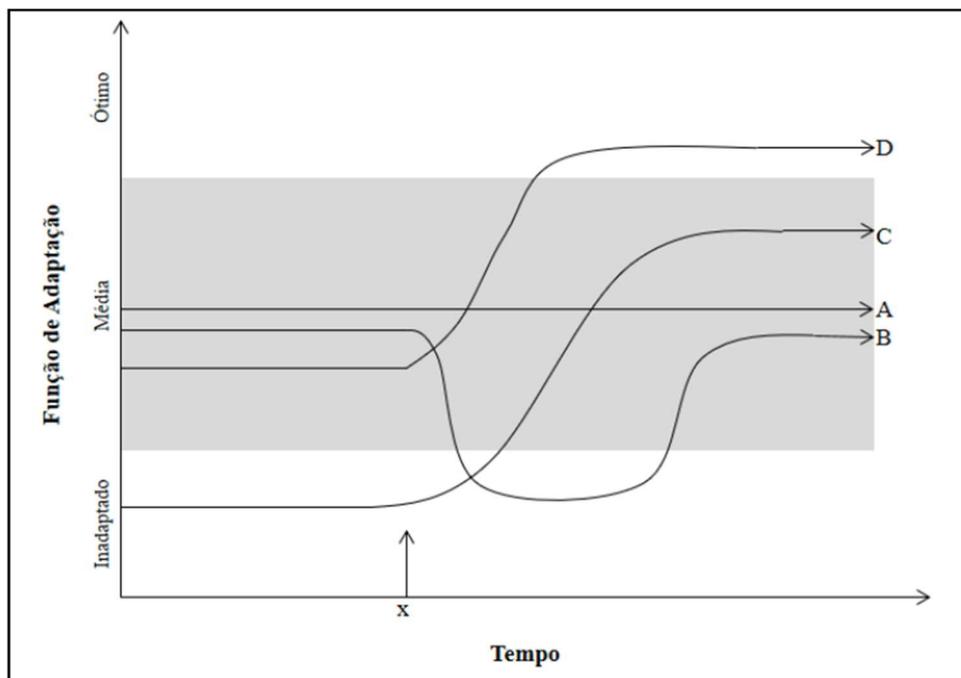
Sendo assim, a resiliência representa um processo que depende de características e habilidades individuais, bem como de fatores ambientais (Masten, 2015). Juntos, esses mecanismos de enfrentamento contribuem para resultados de resiliência (Duchek et al., 2022). Esses fatores de proteção interagem com os eventos da vida e acionam processos que possibilitem manter uma boa adaptação frente às situações de adversidade (Poletto & Koller, 2008).

Nesse sentido, a resiliência é a superação de riscos e adversidades por meio de uma capacidade pessoal de utilização de fatores internos e recursos externos. É uma gestão da vontade e o uso de habilidades afetivas, sociais e de comunicação para o reconhecimento, confrontação e modificação das circunstâncias adversas (Silas Casillas, 2008). As adversidades são delimitadas em um contexto social, englobando fatores ambientais, políticos, sociais, econômicos, familiares, genéticos e culturais (Paludo & Koller, 2005). Com isso, o equilíbrio entre os estressores e as adversidades a serem enfrentadas pelo indivíduo somado aos recursos ambientais é que possibilitam a capacidade de oferecimento de respostas adaptativas adequadas e de crescimento a partir da experiência vivenciada (Fletcher & Sarkar, 2012, 2016).

Masten (2015), ao tratar a resiliência para os indivíduos, explica que este fenômeno está relacionado com a capacidade de retornar ao estágio de bem-estar inicial após uma situação de adversidade que ameaça o bom desenvolvimento do indivíduo. Nesse sentido, na Figura 1 encontram-se apresentados os diferentes padrões de resiliência em conformidade com a teoria desenvolvida pela autora.

Figura 1

Função de adaptação de indivíduos resilientes



Nota. Adaptado de Masten (2015).

Na Figura 1, a curva A retrata um indivíduo que, mesmo após a ocorrência do evento “x” (adversidade), não altera o seu padrão de bem-estar. Na curva B, por outro lado, observa-se que após a ocorrência do fenômeno adverso, o indivíduo reduz o seu nível de bem-estar, mas retorna à condição inicial na sequência. Nas curvas C e D, em contrapartida, os indivíduos apresentam um aumento de bem-estar após a ocorrência do evento. Nesses casos, a adversidade funciona como um impulso para a melhoria da qualidade de vida. Adicionalmente, destaca-se que, no caso do indivíduo representado pela curva C, parte-se de uma condição de inadaptação para uma condição de adaptação média, compatível com o que se espera de bom desenvolvimento humano.

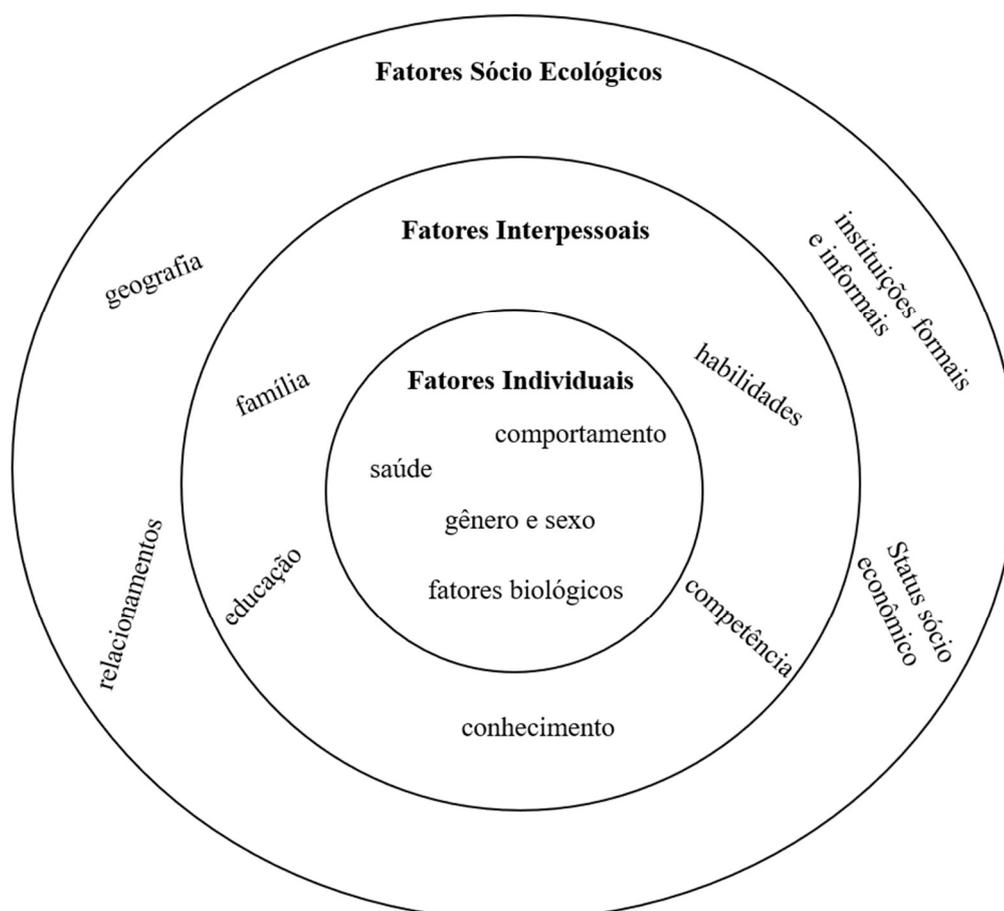
Para Fajardo et al. (2010), o conceito de resiliência é mais amplo do que apenas a capacidade de se superar. Segundo o autor, ele comporta duas dimensões. A primeira delas é a resistência à destruição, a capacidade de proteger a integridade sob fortes pressões. A segunda é, mesmo em circunstâncias adversas, a capacidade de construir, de recriar uma vida digna. É possível, ainda, apontar cinco características individuais que estão relacionadas com o fenômeno da resiliência: comunicação, como a possibilidade de elo e troca com os outros; capacidade de assumir a responsabilidade por sua própria vida; consciência limpa, entendida

como aceitar responsabilidades, reconhecer e superar erros, sem ceder à culpabilização; ser convicto sobre alguns valores essenciais que permitem avançar e suportar adversidades; estar envolvido pelo outro e se colocar em seu lugar para compreendê-lo é tão importante quanto a si mesmo.

Em adição, Coutu (2002) destaca que existem três características essenciais às pessoas que se mostram resilientes. A primeira é a capacidade de aceitar a realidade, em especial, quando as condições se mostram muito adversas. A habilidade de improvisar é a segunda característica destacada pela autora. Por fim, em terceiro lugar, tem-se a capacidade individual de encontrar sentido em algum aspecto da vida.

Dessa forma, a teoria da resiliência passou a ser uma nova lente de compreensão dos fenômenos relacionados com a experiência humana que, intrinsecamente, vêm marcados por desafios que, em alguns casos, ameaçam a boa adaptação dos indivíduos. Muitos são os exemplos de comunidades e indivíduos que vivenciaram experiências difíceis e as superaram (Silveira & Mahfoud, 2008). O fenômeno da resiliência, portanto, pode ocorrer em diversos contextos e situações, apresentando-se de uma forma muito mais recorrente do que os investigadores iniciais da temática propunham (Masten, 2015).

Ao propor um novo modelo de resiliência, Liu et al. (2017) definem o fenômeno como uma trajetória de desenvolvimento, a qual é resultado de um modelo multissistêmico. Nesse contexto, o Modelo Multissistêmico de Resiliência (MSMR a sigla em inglês) representa um *framework* hierárquico de múltiplas dimensões (Figura 2). Neste modelo, o núcleo de resiliência apresenta fatores intraindividuais ou características inerentes que facilitam a resiliência. A resiliência interna, a segunda na hierarquia, contém as diferenças interindividuais e interpessoais e a personalidade desenvolvidas ou adquiridas ao longo do tempo. Finalmente, no terceiro nível, tem-se a resiliência externa, a qual contextualiza, a partir de um meio socioecológico mais amplo, as circunstâncias únicas de interação de cada indivíduo com o meio no qual este se insere.

Figura 2*Modelo Multissistêmico de Resiliência*

Nota. Adaptado de Liu et al. (2017).

O Modelo Multissistêmico de Resiliência (MSMR), descrito por Liu et al. (2017) propõe uma compreensão abrangente da resiliência, destacando a interação entre fatores individuais, interpessoais e socioecológicos. Esse modelo é representado por três camadas concêntricas que interagem dinamicamente para influenciar a capacidade de um indivíduo de enfrentar e superar adversidades.

1. **Fatores Individuais:** Localizados no núcleo do modelo, referem-se às características intrínsecas de cada pessoa. Incluem aspectos biológicos (como saúde e fatores genéticos), gênero, sexo, comportamento, competências pessoais e o conhecimento acumulado. Esses fatores determinam como o indivíduo percebe e reage aos desafios.
2. **Fatores Interpessoais:** Esta camada envolve relações sociais próximas e redes de apoio, como família, amigos, educação, habilidades sociais e experiências adquiridas.

Esses elementos são essenciais para oferecer suporte emocional, compartilhar conhecimento e promover o desenvolvimento de estratégias de enfrentamento.

3. **Fatores Socioecológicos:** A camada externa representa influências mais amplas, como o status socioeconômico, condições geográficas, relações comunitárias e o suporte de instituições formais e informais. Esses fatores criam o ambiente no qual o indivíduo interage e moldam as oportunidades e barreiras para o desenvolvimento da resiliência.

O MSMR destaca que a resiliência não é um atributo isolado, mas o resultado da interação complexa entre esses três níveis. Eventos adversos impactam o indivíduo diretamente e de forma indireta, através das relações interpessoais e do contexto socioecológico. Assim, o modelo permite compreender como diferentes fatores se combinam para fortalecer ou enfraquecer a capacidade de superação de desafios, sendo especialmente relevante para entender a trajetória de mulheres contadoras em cargos de alta gestão (Liu et al., 2017).

Torna-se importante destacar, ainda, que a resiliência começou a ser empregada no contexto organizacional no final dos anos 1990. Apesar disso, na atualidade, é comum a utilização equivocada da palavra, sendo ela tratada como uma forma de competência/perfil para determinada vaga no mercado de trabalho e não como um processo de adaptação ao contexto de adversidade. Tanto na vida pessoal quanto no ambiente de trabalho é natural e instintivo que o indivíduo venha a fazer uso de mecanismos de defesa para que se mantenha no controle e possa enfrentar as situações adversas. Todavia, o esforço exigido do indivíduo para que se mantenha resiliente diante de situações desafiadoras, sejam elas internas ou externas a seu ambiente de trabalho, geralmente é muito elevado. Ainda mais quando ele se encontra imerso em um contexto organizacional competitivo e com o espírito de coletividade já enfraquecido pelo sistema de alta produtividade (Vieira & Oliveira, 2017).

Esse esforço pode ser entendido como o custo da resiliência. A busca pelo controle diante de situações adversas gera, em alguns indivíduos, um desgaste emocional que pode levar a quadros de ansiedade ou esgotamento mental (Denckla et al., 2020). Observa-se ainda, fadiga física, insônia, dores musculares ou até doenças cardiovasculares, fruto da exposição contínua a situações desafiadoras (Denckla et al., 2020; De France et al., 2022).

Com o objetivo de explorar o desenvolvimento da resiliência no contexto de mulheres líderes, a pesquisa de Duchek et al., (2022) desenvolveu um modelo que resume três fases importantes do desenvolvimento da resiliência: o papel das experiências individuais na primeira infância, condições situacionais durante o início da carreira e comportamentos de resiliência na liderança superior. Segundo os autores, a confiança que se estabelece no início da vida ajuda as mulheres a permanecerem proativas e positivas diante da adversidade.

Adicionalmente, os relacionamentos positivos que foram estabelecidos no início da carreira formam a base para o apoio social durante situações adversas. O estudo mostra que as mulheres não devem somente compartilhar que é possível alcançar altos cargos de liderança, mas também destacar as dificuldades e os mecanismos utilizados para superá-las.

Dessa forma, o fenômeno da resiliência está relacionado com a capacidade de enfrentar e superar as adversidades no ambiente de trabalho, especialmente em momentos desafiadores pelos quais passam os profissionais. O construto envolve, portanto, a adaptação positiva diante das adversidades, proporcionando aos indivíduos oportunidades de crescimento e aprendizado. Nesse contexto, o estudo de Farsen et al. (2023) buscou compreender as possíveis relações entre a história de vida de executivos e os comportamentos resilientes demonstrados no ambiente de trabalho. A análise revelou que a resiliência é um processo aprendido ao longo da vida, o qual auxiliou os participantes a enfrentarem e superarem as adversidades presentes nos contextos de trabalho, especialmente momentos de dificuldades. Os resultados demonstraram que a resiliência dos executivos impactou no alcance dos resultados organizacionais, no desenvolvimento de novas habilidades e na manutenção de sua saúde, bem-estar e qualidade de vida.

Com o propósito de identificar quais características estão relacionadas à resiliência entre estudantes de Ciências Contábeis, Durso et al. (2021) realizaram uma pesquisa com 138 discentes do último ano de uma universidade pública brasileira. Os resultados revelaram que fatores associados ao perfil não tradicional dos estudantes, como a experiência prévia no mercado de trabalho antes da graduação, contribuem para a resiliência acadêmica. Além disso, a motivação inicial para cursar Contabilidade influencia positivamente a satisfação e o comprometimento com a carreira diante de situações de estresse e adversidades.

O estudo de Silva et al. (2022) teve como objetivo investigar a relação entre resiliência e desempenho acadêmico de estudantes de Ciências Contábeis. Para isso, foi aplicado um questionário a 183 alunos de uma universidade pública brasileira no segundo semestre de 2019. Os resultados indicaram uma relação positiva entre resiliência e desempenho acadêmico, mesmo quando considerados fatores como prolongamento do curso e renda familiar. Além disso, gênero, religião e o período de graduação demonstraram influência significativa nos níveis de resiliência dos participantes.

Assim, após abordar o conceito de resiliência, a próxima seção se ocupará da mulher, com vistas a descrever suas lutas que foram cruciais para quebrar barreiras, suplantar desafios e, após anos de dedicação, trabalho e resiliência, alcançar os *boards* das organizações.

2.2 Mulheres socialmente construídas

Enquanto movimento social, o feminismo é uma ocorrência da modernidade, surgindo a partir dos ideais Iluministas e das Revoluções Francesa e Americana. Em torno de demandas sociais e políticas, mobilizou, primeiramente, mulheres na Europa e nos Estados Unidos e, na sequência, no auge da luta sufragista, as latino-americanas (Costa, 2013). Os movimentos feministas são descritos por ondas. Elas são uma espécie de linha do tempo, apresentando os avanços e as principais pautas de cada época. Contudo, elas não são contínuas, apresentando momentos de maior regresso e avanço em suas pautas progressistas (Ribeiro et al., 2021).

A denominada primeira onda do feminismo, ocorrida entre meados dos séculos XIX e XX, foi um levante de mulheres instruídas e de alta classe pelos direitos políticos. O sufrágio feminino foi conquistado nos Estados Unidos em 1920, no Reino Unido, em um processo de lutas que durou de 1918 a 1928. No Brasil, o direito ao voto foi conquistado apenas em 1932 (Perez & Ricoldi, 2023), existindo movimentos feministas anteriores, como a criação, pela baiana Leolinda Daltro, do Partido Republicano Feminista, em 1910 (Costa, 2013; Karawejczyk, 2014).

No contexto dos movimentos contestatórios de 1960, o movimento feminista ressurgiu rompendo com os limites políticos existentes e trazendo à tona as questões de gênero de âmbito privado (Costa, 2013). A denominada segunda onda, além de se ocupar das questões sociais e políticas, voltou-se para o debate teórico, em especial, problematizando o conceito de gênero que funciona ao mesmo tempo como ferramenta analítica e política.

Nessa perspectiva, a construção social e histórica do gênero, a qual era produzida sobre características biológicas, foi deliberadamente enfatizada, mas sem negar a biologia. O debate passa a ser no âmbito social, em que se constroem e se reproduzem as relações entre os sujeitos. As justificativas para as desigualdades vivenciadas estariam então nos arranjos sociais, nas histórias e nas condições de acesso aos recursos disponíveis na sociedade. Com isso, as concepções de gênero são diferentes em sociedades distintas, além de se distinguirem também no interior da própria sociedade, nos diversos grupos que a constituem (Louro, 2020).

Assim, durante a segunda onda feminista, que foi da década de 1960 a 1990, mulheres ativistas presentes em associações como as nacionalistas, comunistas e anarquistas, perceberam estar subordinadas aos homens também dentro desses grupos. Assim, muitas se deslocaram para congregações específicas para a libertação das mulheres ou batalharam para colocar a demanda da desigualdade de gênero dentro de outras lutas.

Na década de 1990, a terceira onda do movimento feminista desencadeou, dentro dos estudos de gênero e da Teoria Feminista das Relações Internacionais, divergências de pensamento. Na organização de mulheres, principalmente na década de 1990, vê-se uma tentativa de uniformização de suas demandas compatíveis com Direitos Humanos Universais. Apesar de efetiva, essa universalização enfrentou desafios, tanto do estudo de gênero e em sua teorização em Relações Internacionais, com suas diferentes vertentes, como, também, na caracterização dessas normas como sendo de Primeiro Mundo, sobretudo pela crítica das feministas pós-coloniais (Matuella, 2017). Muitos foram os questionamentos com relação às mulheres reproduzirem os modelos masculinos nas organizações. É nessa conjuntura que os estudos sobre a entrada das mulheres no mercado de trabalho se intensificam, apontando estereótipos e preconceitos que muitas vezes são sutis, mas permeiam os avanços e os dilemas das mulheres em cargos mais elevados nas organizações (Tonelli & Carvalho, 2023).

Dessa forma, o desenvolvimento histórico do movimento feminista evidencia, entre outras coisas, o debate sobre duas formas de classificação da espécie humana, que influenciam fortemente as relações sociais, que são o sexo e o gênero. O sexo envolve questões biológicas, que, assim como idade ou cor da pele, têm existência material objetiva. Gênero abarca exclusivamente as questões sociais e culturais, é sujeito às significações contextuais temporais, geográficas, de classe, entre outras, e esses significados trazem consequências para homens e mulheres. Nessa perspectiva, gênero representa uma categoria de análise que possibilita compreender as relações entre os sexos e a estruturação da sociedade alicerçada nas diferenças (Scott, 1986).

Em grande parte, a construção de gênero se dá em função de estereótipos (Lemos Júnior et al., 2015), os quais são generalizações sobre as características de todo um grupo. Os estereótipos de gênero dividem a espécie humana em homens e mulheres e se manifestam em duas formas, descritiva e prescritiva, influenciando fortemente como as pessoas devem ser a partir de seu sexo. A descrição é a representação cognitiva de como homens e mulheres são, e a prescrição equivale a como homens e mulheres devem ser. A sociedade distribui as funções relacionando os estereótipos de gênero, que estabelecem o que é, ou não, adequado para homens e mulheres, ordenados em uma relação assimétrica de poder (Heilman, 2012).

A partir disso, os conceitos de masculinidades e feminilidades possibilitam uma ligação entre o que se entende culturalmente como feminino ou masculino. Esses conceitos revelam a forma como homens e mulheres constroem seus sentimentos, valores e pensamentos que os caracterizam como indivíduos (Menezes et al., 2013). Os estereótipos surgem do processo cognitivo de formar percepções sobre grupos de pessoas, normalmente, envolvendo a

atribuição de rótulos. Assim, estereótipo seria, de forma simples, a imagem espontânea que surge na mente, ou seja, a ideia sobre algo ou alguém (Splitter & Borba, 2014).

Os estereótipos de gênero são produzidos por meio da interação. Na liderança, por exemplo, os estereótipos de gênero estão mais orientados para a tarefa, por isso, a predominância de uma liderança masculina (Weyer, 2007). A literatura tem defendido que as mulheres tendem a adotar um estilo mais democrático ou participativo, enquanto os homens adotam um estilo mais autocrático e diretivo (Eagly & Johnson, 1990). Assim, alguns autores apontam que quando as mulheres assumem cargos de liderança, tendem a adotar um estilo mais masculino, sofrendo as consequências por essa atitude (Weyer, 2007). Homens e mulheres demonstram preconceito contra as líderes mulheres, com base em estereótipos sobre as habilidades de liderança masculina e feminina (Naguib & Madeeha, 2023).

Uma mudança de estereótipos tem sido observada nas mulheres que atuam em cargos executivos de grandes organizações. Além da competência técnica, horas a mais de trabalho e muito estudo, pesa sobre as mulheres o desafio de internalizar atributos masculinos para se manterem nesse universo. Essa pode ser uma escolha perigosa, uma vez que, por mais que as mulheres tentem apreender os atributos tidos por elas como masculinos, sempre haverá um preconceito e um risco de serem vistas como coadjuvantes (Lima et al., 2013). Nesta perspectiva, o acesso a cargos que demandam poder de decisão e liderança traz para a mulher o impasse da construção de uma nova identidade, que fica dividida entre a feminilidade e o padrão masculino dominante nas organizações (Belle, 1996).

Porém, mesmo com os desafios existentes, as mulheres têm optado por esse caminho. A pesquisa de Eccel e Grisci (2011), realizada com mulheres em cargos de liderança, indicou que as entrevistadas relataram que não se sentem discriminadas no trabalho pelo fato de serem mulheres. Elas assumiram moldar seu comportamento ao trabalhar predominantemente com homens. Na visão dessas mulheres, como a imagem feminina é associada à fragilidade, elas procuram agir de maneira mais parecida com os homens, com objetividade, seriedade e pouca demonstração de emotividade. Assim, se masculinizaram como meio de sobrevivência e proteção. Além disso, elas entendem que o domínio técnico pode ser visto como um fator de equalização de homens e mulheres. Para as entrevistadas, uma profissional mulher, que possua conhecimento e saiba expô-lo com coerência, é escutada e respeitada tal qual um par do gênero masculino.

Apesar dos avanços, o cuidado com o lar e com a família é o que se espera das mulheres, conjecturando os estereótipos de gênero, mesmo para aquelas que já ocupam posições de destaque nas organizações. Com isso, a fim de alcançar as posições mais elevadas, as mulheres

precisam comprovar que sua vida familiar não interfere no desempenho profissional e, ainda, se impor e provar sua competência mais do que os profissionais do gênero masculino, embora atualmente sejam, de modo geral, tão bem ou até mais preparadas do que os homens para estas posições (Rocha-Coutinho & Rocha-Coutinho, 2011).

Sullivan e Baruch (2009) destacam que o modelo de carreira tradicional é incompatível para as mulheres, uma vez que este modelo de trabalho não possibilita a conciliação com os compromissos familiares e de cuidado com o lar. Com isso, observa-se que homens e mulheres possuem experiências diferenciadas no ambiente de trabalho, decorrentes de uma combinação de práticas de gênero e da divisão desigual de responsabilidades no espaço doméstico (Sian, 2023).

Na contramão desse pensamento, a pesquisa de Loureiro et al. (2012), realizada com 12 mulheres executivas, buscou verificar como elas percebem e traçam suas carreiras, notadamente quanto a fatores facilitadores do processo, dificuldades percebidas e estratégias para superá-las. Nos resultados, a empregabilidade foi considerada fator relevante na construção das carreiras, porém baseada em uma forte qualificação profissional. A qualificação foi vista pelas entrevistadas como condição para a construção de suas trajetórias profissionais. As mulheres, em sua maioria, qualificaram-se para ocupar o cargo em que atuam e continuam a se qualificar mesmo que não planejem continuar ascendendo na carreira. A discussão sobre gênero só aflorou quando foram abordados papéis familiares, mais especificamente, maternidade e casamento. As entrevistadas relataram que a carreira é importante como realização pessoal, mas sem renunciar à maternidade e/ou ao casamento. As participantes ainda demonstraram que enfrentaram obstáculos ao assumir diferentes papéis, porém elas não compreenderam este fenômeno como uma impossibilidade para a evolução na carreira.

Para a conciliação entre carreira e vida pessoal, as mulheres contam com a ajuda substancial de empregadas domésticas, babás e outras profissionais, que assumem tarefas que deveriam ser desenvolvidas por elas, considerando os estereótipos de gênero, como o cuidado com o dia a dia dos filhos, de suas alimentações, higiene, dentre outros. Porém, como consequência dessa “terceirização” das tarefas maternas, pode-se notar um sentimento recorrente para essas mulheres: a culpa. Horas excessivas de trabalho promovem uma ausência constante da mulher do lar (Carvalho Neto et al., 2010; Loureiro et al., 2012).

No mercado profissional, as mulheres ainda ocupam muitos guetos, nos quais há um predomínio da entrada de profissionais do gênero feminino, como a educação infantil e fundamental, enfermagem, secretariado, serviços de limpeza, entre outros. Não obstante, as mulheres vêm alcançando uma progressão no mercado de trabalho, ocupando posições de

destaque em áreas como medicina, direito, arquitetura e engenharia, as quais são tradicionalmente redutos masculinos, além de ocuparem cargos executivos em grandes organizações. Essas mudanças acontecem, em parte, por uma busca constante pela escolarização por parte das mulheres (Bruschini, 2007). Apesar disso, ainda paira sobre as profissionais do gênero feminino o cuidado com a casa, filhos e familiares, contribuindo para a segregação de gênero no mercado de trabalho (Bruschini, 2007; Mota-Santos et al., 2021).

Para a ascensão das mulheres, a literatura tem destacado como essenciais a necessidade de um maior investimento em estudos e, ainda, uma dedicação adicional no ambiente de trabalho (Henderso et al., 2016). No que se refere ao nível de escolaridade, a partir do século XX, as mulheres começaram a exibir uma vantagem substancial. As mulheres passaram a apresentar maior grau de escolaridade, se comparado ao das suas mães e avós e, também, ao de homens em idade semelhante. Quanto à dedicação ao trabalho, as mulheres têm se dedicado exaustivamente, são horas e horas de trabalho nas organizações e, ainda, levam trabalho para o ambiente do lar (Eagly & Carli, 2007; Carvalho Neto et al., 2010 Loueiro et al., 2012).

Como pode-se perceber ao longo deste tópico, as mulheres, no decorrer da história, foram socialmente construídas para assumir papéis vinculados ao cuidado e à submissão, limitando sua atuação a esferas domésticas e profissões consideradas 'femininas'. Essas construções sociais influenciam diretamente a forma como as mulheres são percebidas e tratadas em diversas profissões até hoje, incluindo a contabilidade. No campo contábil, um setor tradicionalmente dominado por homens, essas construções reforçam estereótipos que associam a profissão a atributos masculinos, como racionalidade, liderança e objetividade, o que pode marginalizar e desvalorizar a presença feminina, como será discutido na próxima seção. Esses estereótipos são também adversidades profissionais, na medida em que representam um padrão a ser performado, o que dificulta o desenvolvimento de profissionais dissonantes.

2.3 Os estereótipos na contabilidade

As condições laborais estão se tornando cada vez mais flexíveis, devido ao processo intenso de mudanças no mundo do trabalho, que se baseia nas formas organizacionais contemporâneas. Essas mudanças trazem consigo um aumento da precarização dos postos de trabalho, informalidade, instabilidade, trabalho em tempo parcial e perdas de direitos e garantias trabalhistas. Essas transformações afetam em especial a mão de obra feminina, realidade permeada, fundamentalmente, pelas desigualdades de gênero social e culturalmente

construídas, conforme já abordado. As relações desiguais de gênero dão sustentabilidade à divisão sexual do trabalho, que se estrutura sobre a superioridade do trabalho masculino. As mulheres ficam expostas à informalidade, cargos de baixa complexidade e menor prestígio e desnivelamento salarial, uma vez que são consideradas inferiormente capazes, além de passivas, submissas e frágeis (Diniz Nascimento, 2016).

As contínuas metamorfoses no ambiente de trabalho trazem desafios para os estudos sobre as mulheres no mercado. Esses desafios estão centrados, em especial, nas interseções de gênero com outras formas de desigualdade e exclusão (Tiron-Tudor & Faragalla, 2022). Por estar sujeita a regras, com pouco espaço para a flexibilidade, a profissão contábil está permeada por questões de gênero. Os homens ainda são os preferidos nas funções contábeis e essa preferência cria disparidades salariais e discriminação contra as mulheres, afetando a ascensão profissional. A maternidade, criação dos filhos e as emoções femininas também são consideradas barreiras para as mulheres contadoras (Atena & Tiron-Tudor, 2020). Gênero representa um papel crucial no equilíbrio entre vida pessoal e profissional. As mulheres também enfrentam mais desafios no lar e se sentem culpadas ao priorizar a carreira (Naguib & Madeeha, 2023).

Na profissão contábil, o ingresso das mulheres deu-se ao longo de muitas décadas de luta (Haynes, 2017). Lehman (1992) afirma que desde o início dos anos de 1900 persistem as práticas que reprimiam o acesso das mulheres à profissão contábil, como as estratégias que restringiam as oportunidades de certificação, negando a possibilidade de participação. No período de 1870 a 1930, a contabilidade como profissão emergia na Inglaterra e no País de Gales, ao mesmo tempo em que o escriturário passou a ser progressivamente rebaixado e feminilizado (Kirkham & Loft, 1993).

Segundo Bebbington et al. (1997), a contabilidade é tradicionalmente masculina e ainda na faculdade os estudantes de contabilidade mostram uma tendência a possuir características masculinas socialmente construídas. Nesse sentido, as mulheres pagam um preço para se sobressair: a eliminação das características femininas de gênero. A pesquisa de Huikku et al. (2022) sugere que, durante a graduação em contabilidade, os alunos do sexo masculino são mais competitivos do que as alunas e são impulsionados pelo desejo de superar os outros. Além disso, eles têm notas mais altas do que elas nos exames individuais, enquanto elas são melhor avaliadas nos trabalhos em grupos.

Adicionalmente, há evidências na literatura de que as alunas na área contábil são mais responsáveis do que os alunos (Callaghan & Papageorgiou, 2015) e os superam nos exames para órgãos de contabilidade (Arthur & Everaert, 2012; Roos, 2009). Apesar de as mulheres

serem maioria dos graduados da área (Adapa et al., 2016), sua representação nos altos escalões das empresas não segue essa mesma proporção (Adapa et al., 2016; IBGC, 2023).

Nesse sentido, Rayburn (1976) observou, ainda na década de 1970, que havia uma mudança em andamento para as mulheres contadoras no mercado de trabalho. Em sua pesquisa, a autora relata que à época era muito difícil que as empresas contratassem mulheres para os cargos contábeis, mas que a situação estava mudando, uma vez que as mulheres recém-formadas já estavam encontrando mais oportunidades. Porém, a autora aconselhou que as mulheres buscassem um melhor planejamento de carreira e que estudassem as previsões do mercado de trabalho levando em consideração suas habilidades e objetivos pessoais. A pesquisa demonstrou que as mulheres não estavam cientes das oportunidades na área contábil, ou, quando se interessavam, eram desencorajadas, face à discriminação aberta por parte dos empregadores. A autora conclui que, no passado, tais atitudes podem ter feito com que muitas mulheres capazes para a atuação na área contábil escolhessem as profissões consideradas mais femininas (guetos).

Porém, essas mudanças pontuadas pela autora não ocorreram de maneira rápida e gradual. Os estereótipos de gênero, que dificultam a presença ou a permanência das mulheres nas mais diversas atuações da contabilidade, continuaram sendo revelados em pesquisas atuais (Bernardi, 1998; Cordeiro et al., 2018; Cruz et al., 2018; Kirkham & Loft, 1993; Leal et al., 2014; Oliveira Silva et al., 2022; Silva et al., 2017).

Kirkham e Loft (1993) realizaram um estudo no Reino Unido separando o Contador e o Escriturário. Observou-se uma hierarquia de poder e prestígio social diferenciada, refletindo na distribuição desigual dos sexos no seu exercício. A de contador, hierarquicamente superior, associada a atributos naturalizados do gênero masculino, como a racionalidade e distanciamento emocional, era ocupada, em sua maioria, por homens. A de escriturário, por sua vez, hierarquicamente inferior e com menor prestígio, caracterizada por atributos femininos, como a atenção e o cuidado com detalhes, tendia a ser ocupada predominantemente por mulheres.

Bernardi (1998) examinou um grupo de 133 homens e 120 mulheres recém-contratados na carreira contábil. O objetivo era verificar as preferências de estilo de vida e atitudes em relação ao ambiente de trabalho. Quarenta por cento das mulheres recém-contratadas consideravam que deixariam a contabilidade e não retornariam até que o filho mais novo estivesse na escola. Quase todas as mulheres que pretendiam ter uma família e uma carreira de longo prazo preferiam começar sua família aos 30 anos. O autor argumenta, ainda, que o fato de existirem poucas mulheres em altos cargos em firmas de auditoria estaria baseado em sua

escolha pessoal de priorizar a vida familiar em detrimento do trabalho, notando-se aí uma questão de gênero.

A pesquisa de Leal et al. (2014) teve como propósito identificar e analisar se os profissionais de contabilidade são estereotipados de maneira negativa na percepção dos estudantes de Ciências Contábeis e do público externo. Para isso, foi realizado um estudo com mil e trinta respondentes. As características avaliadas foram: criatividade, dedicação aos estudos, trabalho em equipe, comunicação, liderança, propensão ao risco e ética. Os resultados revelaram que a imagem do público externo e estudantes investigados sobre os profissionais da contabilidade não é negativa em nenhuma das variáveis pesquisadas. Na percepção do público externo, foi identificado o estereótipo do gênero masculino para o profissional contábil. Entre os estudantes, as variáveis criatividade, liderança, propensão ao risco e ética revelaram estereotipagem para o gênero feminino.

Silva et al. (2017), ao se investigar a percepção de discentes do curso de Ciências Contábeis em relação aos estereótipos relacionados à imagem da mulher contadora, constataram que os discentes, de ambos os sexos, estereotipam positivamente as mulheres contadoras, com qualidades como: sensibilidade, educação, organização, honestidade, comprometimento, compreensibilidade, dedicação, paciência, criatividade, eficiência, competência, interesse, disciplina, clareza, inteligência, flexibilidade, versatilidade, percepção aguçada, dinamismo e neutralidade. Porém, as discentes enxergam que estes estereótipos prejudicam a mulher na carreira contábil.

A pesquisa de Cruz et al. (2018) buscou, por meio da percepção de atuantes em posições iniciais em empresas de auditoria, identificar e analisar as barreiras para a ascensão profissional feminina. Os autores identificaram que o fato de o trabalho na auditoria não permitir a conciliação entre carreira e vida pessoal, em razão da alta carga de trabalho, é a principal barreira encontrada pelas mulheres. Além disso, foram identificados casos de assédio sexual e moral.

Cordeiro et al. (2018) analisaram 447 empresas listadas na BM&FBovespa, em 2015. Os autores verificaram que quando a complexidade da organização é alta, menor é a probabilidade de ela apresentar uma mulher como técnica responsável pelos serviços de auditoria, demonstrando que a ascensão profissional das mulheres na carreira de auditoria enfrenta muito obstáculos.

A pesquisa de Oliveira Silva et al. (2022) teve como objetivo identificar a percepção de estudantes e profissionais contabilistas em relação aos estereótipos relacionados à imagem da mulher contadora. Para isso, procedeu-se com a aplicação de questionário com estudantes e

profissionais de contabilidade. Os resultados indicam que as profissionais contábeis foram estereotipadas positivamente como sendo responsáveis, criativas, organizadas, inteligentes, gentis, calmas e proativas. Além disso, por parte dos discentes, foi constatada a concordância de que enfrentam restrições de gênero, que sofrem preconceitos devido à sua condição feminina, além de reconhecer que a dupla jornada (mercado e família) influencia seu desempenho. Na percepção dos profissionais, contudo, as oportunidades de trabalho são as mesmas para homens e mulheres na área contábil. Os homens discordam do fato da mulher ser mais disciplinada nas atividades rotineiras, enquanto elas concordaram. Não se observou a existência de preconceito quanto à capacidade da mulher na finalização de trabalhos, mas acreditam que estas tendem a ser mais criteriosas ao assumir riscos, além de buscar oportunidades de emprego que proporcione maior estabilidade.

Quanto à dupla jornada de trabalho que precisam conciliar, os homens acreditam que essa realidade possa influenciar no desempenho profissional, já as mulheres não enxergam essa limitação. Nota-se uma discordância entre os estudantes, os profissionais contábeis homens e mulheres. Para os estudantes, a dupla jornada pode influenciar o desempenho das mulheres, sendo essa a mesma opinião dos profissionais homens. Já para as profissionais contadoras, a dupla jornada não influencia o trabalho (Oliveira Silva et al., 2022).

Como é possível notar, os estereótipos na contabilidade, revelam uma divisão de papéis de gênero que reflete desigualdades históricas e culturais, em que atributos masculinos e femininos são projetados de forma diferenciada sobre as funções e responsabilidades na profissão. É nesse contexto que emergem as barreiras visíveis e invisíveis para a atuação das mulheres no mercado de trabalho, como será discutido na próxima seção. Essas barreiras podem ser compreendidas como adversidades que restringem o pleno desenvolvimento profissional das mulheres, demandando estratégias de enfrentamento (sejam elas internas ou externas), fazendo gerar o fenômeno da resiliência.

2.4 Barreiras visíveis e invisíveis no mercado de trabalho

As mulheres com responsabilidades familiares que aspiram cargos de chefia na área contábil, em sua maioria, dependem do acesso a arranjos flexíveis para conciliar carreira e vida pessoal. Porém, mesmo que as empresas ofereçam essas possibilidades, como jornadas flexíveis e trabalho de meio período, caso as mulheres se utilizem dessas opções, enfrentam uma barreira para a progressão profissional. Ao contrário, seus pares homens, por terem uma continuidade maior em suas carreiras, experimentam uma progressão mais rápida (Adapa et

al., 2016). Além disso, as mulheres que se utilizam dessas flexibilidades, mesmo que temporariamente, como por exemplo para a criação de filhos pequenos, ao retornarem ao trabalho integral, estarão sujeitas a estereótipos, disparidades salariais de gênero, hierarquias de gênero e discriminação (Haynes, 2017; Lupu, 2012).

Nesse sentido, Sian (2023) analisou as continuidades e descontinuidades da profissional contábil. Para as mulheres profissionais em contabilidade, trajetórias não lineares de carreira têm se mostrado mais aplicáveis, uma vez que, diante de demandas conflitantes entre carreira e vida pessoal, elas recorrem à interrupção da carreira (*off-ramp*) e só mais tarde retornam ao trabalho (*on-ramp*), à medida que os compromissos familiares diminuem. A autora relata, ainda, que as práticas de gênero estão arraigadas nas organizações, independentemente da cultura do país. As entrevistadas reconheceram ter aceitado um cargo que consideravam de *status* inferior ao que tinham antes da pausa na carreira contábil por motivos familiares. As participantes eram profissionais qualificadas e, anteriormente, recebiam melhores salários. Porém, as mulheres contadoras entrevistadas na pesquisa entendiam a perda de vantagem econômica e prestígio como uma troca por flexibilidade e um equilíbrio mais compatível entre trabalho e vida pessoal, ou seja, elas aceitaram cargos que não exigissem um tempo elevado de dedicação.

Adicionalmente, ao tentar galgar cargos de liderança, as profissionais de contabilidade enfrentam preconceitos, por parte dos líderes masculinos (Cohen et al., 2020). As desvantagens de gênero são mais fortes no topo da hierarquia organizacional do que nos níveis mais baixos e, quanto maior o tempo de carreira, mais significativas são essas desvantagens. Essa barreira invisível que afeta a ascensão das mulheres aos níveis mais elevados da organização é conhecido como teto de vidro (Adams & Funk, 2012; Bañuelos Marco et al., 2023; Cotter et al., 2001; Groeneveld et al., 2020). Os homens, em contrapartida, são mais propensos a terem uma trajetória mais acelerada para os cargos de alto escalão, por meio do fenômeno denominado escada rolante de vidro (Williams, 1992).

Para Cohen et al. (2020), as mulheres solteiras, assim como as afro-americanas, asiáticas e hispânicas, relatam com maior frequência a existência do teto de vidro. Segundo os autores, as profissionais contábeis do alto escalão têm uma menor percepção do teto de vidro e, com isso, deixam, mesmo que sem perceber, de implantar medidas que possibilitem a ascensão de outras mulheres. Os autores ainda observam que as mulheres no topo são menos propensas a reconhecer as desigualdades de gênero e, por isso, podem não adotar uma agenda organizacional de igualdade de gênero.

Mota-Santos et al. (2014) conduziram uma pesquisa com mulheres executivas do mais alto escalão de grandes organizações. Verificou-se, neste estudo, a falta de reconhecimento das desigualdades de gênero por parte das mulheres entrevistadas. Várias delas chegaram, até mesmo, a negar que houvesse barreiras ou algum tipo de preconceito. Ficou clara a necessidade destas mulheres de ignorar os preconceitos e dificuldades encontradas pelas demais nas organizações, como um mecanismo de defesa para a ascensão profissional. Além disso, observou-se a fala repetida nas entrevistas sobre o fato de a mulher não precisar de quotas nem de qualquer outra política de recursos humanos para o impulsionamento de carreira. Tanto o argumento contrário às barreiras quanto a oposição às quotas vão de encontro ao reduzido número de mulheres que ocupam os cargos mais altos das organizações na atualidade.

Em complemento, Eagly e Carli (2007), considerando as limitações da teoria do teto de vidro, apresentam uma perspectiva alternativa para o entendimento da trajetória das mulheres nas organizações. Na visão das autoras, deve-se utilizar a metáfora do labirinto, ou seja, uma jornada que não é simples, requer persistência, mas vale o esforço. Os obstáculos existem, mas as metas são atingíveis. Entre esses obstáculos, as autoras destacam que os salários das mulheres são menores do que os dos homens, as promoções acontecem de maneira mais lenta para as mulheres se comparadas com as dos homens com as mesmas qualificações e, além disso, os homens estão mais associados a características definidas como uma boa liderança. Para as mulheres, o momento em que dão mais voltas no labirinto é quando são tomadas pelas demandas familiares. Elas interrompem carreiras, tiram mais dias de folgas e optam mais pelo trabalho de meio período. Com isso, dedicam-se menos às atividades organizacionais do que os homens, adquirindo menos experiência e retardando o progresso na carreira.

Nesse sentido, o teto de vidro como barreira para ascensão da mulher aparenta estar desatualizado, dado que diversas mulheres já alcançaram as mais altas posições nas organizações, sendo o labirinto uma metáfora mais atual (Eagly & Carli, 2007). O labirinto, ao contrário do teto de vidro, demonstra que as barreiras não são intransponíveis, mas transmite a ideia de uma trajetória complexa em direção a um objetivo digno do esforço. No caminho para o topo das organizações existem voltas, esperadas e inesperadas, mas o objetivo de alcançar as mais altas posições hierárquicas é claro e atingível, pois outras mulheres já chegaram lá (Henderso et al., 2016).

Com vistas a eliminar do mercado de trabalho essas desigualdades baseadas no sexo ou estado civil, o Reino Unido promulgou em 1975 a Lei da Discriminação Sexual. Em 2015, apenas 25% dos cargos de administração das empresas eram ocupados por mulheres. O desafio das mulheres no Reino Unido não é apenas a sub-representação, mas também a sua posição

precária nos conselhos de administração. Em conselhos que estão passando por períodos de baixo desempenho ou outras turbulências, as mulheres têm maiores chances de indicação. Com isso, as perspectivas de carreira são mais arriscadas e mais propensas a resultar em fracasso. Aos olhos dos códigos de governança corporativa do Reino Unido, após nove anos de conselho, perde-se a independência, o que faz com que as mulheres corram maior risco de deixar as posições nos *boards* do que os homens (Main & Gregory-Smith, 2018).

Nessa perspectiva, Zhang (2016) declara que as mulheres que já alcançaram postos de liderança enfrentam um penhasco de vidro (*glass cliff*), momento em que se inicia uma batalha para manter a posição alcançada na organização. Esses obstáculos resultam na sub-representação das mulheres em cargos de liderança. O penhasco de vidro faz uma alusão à precariedade das posições de liderança. Essas posições são consideradas mais arriscadas porque, na maioria das vezes, envolvem organizações em crise (Morgenroth et al., 2020; Reinwald et al., 2023; Ryan & Haslam, 2007). Por serem percebidas como líderes mais adequadas e mais capazes de implantar mudanças, as mulheres e os membros de grupos não hegemônicos têm maior probabilidade de serem promovidos ou selecionados para cargos de liderança em situações precárias e de alto risco do que em situações mais estáveis e de baixo risco (Kulich et al., 2018; Morgenroth et al., 2020). Cabe ressaltar que o penhasco de vidro não é uma teoria a ser refutada ou provada e sim um fenômeno que pode ou não ser observado (Ryan et al., 2016).

Ao se examinar uma amostra de organizações que apresentaram prejuízos listadas na bolsa do Reino Unido, verificou-se que as empresas deficitárias aumentaram a diversidade de gênero em seus conselhos apenas quando a perda já era significativa, demonstrando parcialmente o penhasco de vidro (Mulcahy & Linehan, 2014). Nesta perspectiva, o mercado e o meio político fornecem exemplos clássicos de situações nas quais mulheres líderes enfrentaram o penhasco de vidro. Ryan et al. (2016) destacam que, quando a bolha da tecnologia estourou, Carly Fiorina foi nomeada CEO da Hewlett Packard. Margaret Thatcher, importante figura da política no Reino Unido, enfrentou uma série de crises em sua ascensão. A primeira mulher a liderar uma empresa automobilística global foi Mary Barra, nomeada CEO da General Motors apenas algumas semanas antes de anunciar o *recall* de 1,6 milhão de carros devido a falhas elétricas supostamente ligadas a 13 mortes. Anne Mulcahy, foi nomeada CEO da Xerox quando a empresa estava perto da falência e suas práticas contábeis estavam sendo investigadas pela Securities and Exchange Commission (SEC).

Sendo assim, as barreiras existentes para o desenvolvimento profissional feminino limitam o acesso das mulheres a posições de liderança e poder, criando adversidades que,

muitas vezes, as fazem desistir de suas carreiras. No entanto, apesar das dificuldades impostas, há mulheres que conseguem transpor as barreiras e alcançar o topo cargos da alta hierarquia organizacional, como os conselhos, como será discutido na próxima seção. É importante destacar que, neste estudo, entende-se o processo de enfrentamento e superação das adversidades como o fenômeno da resiliência.

2.5 Estudos anteriores sobre diversidade de gênero nos conselhos

Ao buscar os estudos anteriores que trataram a diversidade de gênero nos conselhos, verificou-se que estes estudos eram quantitativos, objetivando sempre verificar algum tipo de relação entre diversidade e desempenho. Optou-se por apresentar estes estudos não em ordem cronológica, mas de maneira a deixar próximas as análises semelhantes, buscando uma melhor compreensão sobre o tema tratado. Acredita-se que ao analisar a literatura sobre diversidade de gênero nos conselhos torna-se possível verificar como é compreendida a participação das mulheres neste mercado, ajudando na compreensão sobre a trajetória das contadoras aos *boards*.

A governança corporativa é um mecanismo que visa garantir segurança aos fornecedores de capital (Shleifer & Vishny, 1997). Ela busca resolver os conflitos de agência, quando o agente age por interesse próprio em detrimento do interesse do principal (Jensen & Meckling, 1976). As práticas de governança corporativa impulsionam os gestores a tomarem decisões alinhadas aos interesses dos acionistas (Awan & Akhtar, 2014). Por possuir mecanismos que garantem uma tomada de decisão mais eficaz, a governança corporativa garante vantagem competitiva às organizações (Paniagua et al., 2018; Singh & Gaur, 2013).

Quando são utilizados os mecanismos apropriados de governança corporativa, o desempenho das organizações pode ser melhorado (Tran et al., 2022). Isso se mostra ainda mais importante quando as empresas estão localizadas em países com fraca proteção legal, uma vez que as práticas de governança corporativa tendem a proteger os investidores de possíveis perdas (Chen et al., 2009).

De acordo com Adams (2016), atualmente, a composição racial, de gênero e cultural do conselho é uma das questões mais significativas de governança corporativa. Para o autor, por muito tempo, acreditou-se que o que torna um conselho eficaz é a sua independência. Um conselho independente é um conselho que exhibe suficiente autonomia coletiva de pensamento para questionar a administração quando necessário. O autor prossegue afirmando que a maioria dos regulamentos e a maioria das pesquisas definem um conselho independente como aquele

composto, principalmente, por membros sem conflitos de interesse mensuráveis com a administração.

Desde a crise de governança, após o colapso da Enron, as iniciativas destinadas a aumentar o número de mulheres no conselho têm se tornado frequentes (Wahid, 2019). O papel e a eficácia das mulheres nos conselhos têm atraído cada vez mais atenção dos pesquisadores e do mercado. Isso se deve, sobretudo, ao reconhecimento de que as mulheres historicamente têm pouca representatividade em empregos de alto escalão. As regulamentações quanto ao percentual de participação de mulheres em conselhos, emergem da preocupação com a discriminação. Muitas dessas regulamentações chegam a afirmar que a diversidade melhora a eficácia dos conselhos (García Lara et al., 2017).

A diversidade de gênero é medida pela proporção de mulheres e homens no conselho (Gordini & Rancati, 2017). Nesse contexto, a literatura sobre a presença de mulheres nos *boards* tem buscado compreender, sobretudo, os efeitos dessa presença para as organizações. Assim, as principais pesquisas na área analisam, principalmente a partir de um viés quantitativo e positivista, os efeitos da diversidade nos *boards* sobre a situação financeira das entidades, o envolvimento das empresas com corrupção, o prestígio organizacional, entre outros aspectos.

Maulidi (2023), por exemplo, utilizando uma amostra de empresas americanas, objetivou examinar o efeito da diversidade de gênero no conselho sobre a fraude corporativa. O estudo buscou analisar a relação entre gênero da liderança e a probabilidade de a entidade se envolver em fraudes. O autor concluiu que mulheres líderes corporativas têm menos probabilidade de se envolver em fraudes. O estudo ainda aponta que entre as empresas com antecedentes estatais, os papéis das mulheres líderes corporativas permanecem sub-representados nos conselhos.

Ainda nesse contexto, com uma amostra de empresas listadas nos Estados Unidos no período de 2000 a 2010, Wahyuningtyas e Aisyaturrahmi (2022) examinaram a associação entre fraude contábil e gênero dos diretores financeiros. Os achados sugerem que empresas com diretores financeiros do sexo feminino estão negativamente associadas à fraude contábil. Além disso, a pesquisa demonstra que a estrutura dos conselhos mistos de gênero é melhor do que os conselhos apenas masculinos.

Ao se examinar as empresas listadas no norte da Europa no período 2009 a 2018, Schadewitz e Spohr (2022) pretenderam determinar como a representação feminina no conselho está ligada à mudança no *goodwill*. Grandes aumentos de *goodwill* estão associados à tomada de riscos e reduções de *goodwill* são sinais de contabilidade conservadora. Os autores evidenciaram que empresas com aumentos (diminuições) substanciais de *goodwill* estão

associadas a menos (mais) mulheres no conselho (Schadewitz & Spohr, 2022). Quanto à qualidade dos ganhos, essa possui uma relação positiva com a diversidade de gênero, demonstrando que diferentes níveis de representação feminina são essenciais em conselhos de diferentes sociedades (Yousuf & Aldamen, 2021).

Usando a estrutura de avaliação de Fama e French (1992, 1993) para comparar o desempenho das empresas levando em consideração o nível de risco, Francoeur et al., (2008) examinaram como a participação de mulheres no conselho e na alta administração da empresa melhora o desempenho financeiro. Os resultados indicaram que as empresas que operam em ambientes complexos geram retornos anormais positivos e significativos quando têm uma alta proporção de mulheres.

O estudo de Khan et al. (2023), realizado com empresas do Paquistão, objetivou investigar o impacto da ampla diversidade do conselho no desempenho da empresa a partir da perspectiva da teoria da visão baseada em recursos. Os resultados demonstraram que a nacionalidade, etnia e diversidades de nível educacional dos membros do conselho estão significativamente e positivamente relacionadas com o desempenho da empresa. Em contrapartida, as diversidades de idade e formação educacional afetam negativamente o desempenho da entidade. O estudo ainda apontou que a diversidade de gênero tem uma relação não significativa com o desempenho da organização.

Dharmendra et al. (2022) realizaram uma pesquisa com as empresas listadas na Indonésia buscando determinar a influência que a diversidade de gênero no conselho de administração exerce sobre a divulgação do capital intelectual corporativo. Os autores concluíram que a diversidade de gênero é um mecanismo complementar de governança corporativa que tem um efeito positivo significativo nos níveis de divulgação de informações do capital intelectual. Isso se deve em virtude da presença de mulheres nos conselhos que, segundo a pesquisa, serve para estimular um comportamento mais forte de monitoramento e supervisão.

Gordini e Rancati (2017), ao analisarem os índices de diversidade de empresas italianas, verificaram que esses índices têm um efeito positivo no desempenho financeiro da empresa, enquanto a simples presença de uma ou mais mulheres no conselho, por si só, tem um efeito insignificante no desempenho financeiro.

Nessa mesma linha, o trabalho de Chatterjee e Nag (2022) revela que a simples presença de uma mulher nos conselhos não faz diferença no desempenho financeiro. Porém, a presença de mulheres como uma parcela significativa dos conselhos e seus papéis ativos no

funcionamento e governança contribuem positivamente para o desempenho financeiro e a criação de valor econômico das empresas.

O estudo de Cimini (2022) aponta que a presença feminina nos conselhos afeta positivamente a relevância do valor do lucro e do valor contábil. Porém, o autor relata que esse é apenas um dos possíveis fatores que afetam tais relevâncias.

Usando dados das 2500 maiores empresas dinamarquesas, no período de 1990 a 2001, Smith et al. (2006) examinaram a relação entre a diversidade de gestão e o desempenho da empresa. Os resultados dos autores mostram que a proporção de mulheres em cargos de alta gerência tende a ter efeitos positivos no desempenho da empresa. Além disso, evidenciou-se que os efeitos positivos das mulheres na gestão de topo dependem fortemente das qualificações dessas profissionais.

Wahid (2019) afirma que adicionar mulheres aos conselhos é importante, pois oferece proteção contra riscos negativos associados à ocorrência de eventos adversos. Uma vez que os órgãos reguladores estão preocupados em limitar o número de eventos negativos e, conseqüentemente, proteger os investidores de grandes perdas, aumentar a diversidade do conselho parece ser um caminho interessante. A autora ainda sugere que os benefícios de conselhos diversificados por gênero podem ser obtidos mesmo em níveis baixos de diversidade, não sendo necessário pressionar pelo equilíbrio para se alcançar melhores resultados de governança.

Examinando o impacto da diversidade do conselho no desempenho financeiro, medido pelo retorno sobre o patrimônio líquido médio, de bancos comerciais/de varejo listados na Itália de 2008 a 2014, Mazzotta e Ferraro (2020) destacaram uma relação positiva entre as medidas de desempenho e a diversidade de gênero. Além disso, os autores observaram que o desempenho das instituições foi afetado após a entrada em vigor da lei de cotas de gênero. Eles ressaltam que a Itália é um país com baixa representação feminina nos conselhos e que, a partir de 2011, o governo alterou a legislação visando melhorar essa representatividade.

Um estudo realizado por Bin Khidmat et al. (2020) com empresas chinesas listadas, no período de 2007 a 2016, com vistas a examinar o impacto da diversidade do conselho no desempenho dessas organizações, verificou que a diversidade de gênero, a diversidade educacional e a diversidade estrangeira têm um efeito positivo e significativo no desempenho. Segundo os autores, a diversidade de idade e a diversidade de independência, em contrapartida, parecem não ser um determinante essencial do desempenho das empresas chinesas listadas.

Uma vez que a Noruega foi o primeiro país a legislar sobre cotas de gênero no conselho de administração em empresas de capital aberto, Yang et al. (2019) realizaram um estudo com

empresas do país objetivando explicar as principais fontes de viés na literatura sobre mulheres nos conselhos. Os autores concluíram que a cota aumenta significativamente a participação de mulheres no conselho de administração das empresas tratadas. Além disso, ficou evidenciado que a cota afeta negativamente o desempenho das empresas, informação que diverge de outros estudos. Os autores relataram, ainda, que, com a participação das mulheres no conselho, o risco das empresas foi significativamente reduzido. No que se refere aos efeitos na estrutura do conselho, a pesquisa reporta que o aumento significativo da proporção de mulheres não está associado a uma alteração da idade média ou do mix de nacionalidades, mas sim a um ligeiro aumento do nível de escolaridade médio, demonstrando que as mulheres que alcançam esses postos precisam investir mais em educação.

Ao verificar que muitos pesquisadores estavam investigando a relação da presença das mulheres nos conselhos e o desempenho das empresas, Isidro e Sobral (2015) estudaram os efeitos diretos e indiretos das mulheres no conselho sobre o valor da empresa. A pesquisa optou por argumentar que a participação das mulheres no conselho acarreta efeitos indiretos. Os resultados apontaram que as mulheres no conselho se ocupam mais das políticas éticas e sociais da entidade, o que, por sua vez, afeta positivamente o valor da empresa.

Considerando o exposto nesta seção, pode-se concluir que mulheres nos conselhos servem como modelos para as mulheres mais jovens e simbolizam possibilidades de carreira (Bilimoria, 2000) em especial, para as contadoras, que representam o foco dessa investigação. O estudo de Singh et al., (2008) mostra que as mulheres têm acumulado capital humano bastante semelhante aos seus pares masculinos em termos de educação, reputação, experiência no conselho e experiência profissional, apesar de serem mais jovens que eles. Um resultado consistente de pesquisas anteriores é o de que as mulheres que compõem o *board* tem alto nível de escolaridade (Burgess Zena & Tharenou Phyllis, 2002). O investimento em educação avançada pode compensar os efeitos da discriminação, dado que as mulheres componentes dos conselhos investiram mais em estudos e tiveram sucesso ao romper o teto de vidro (Singh et al., 2008).

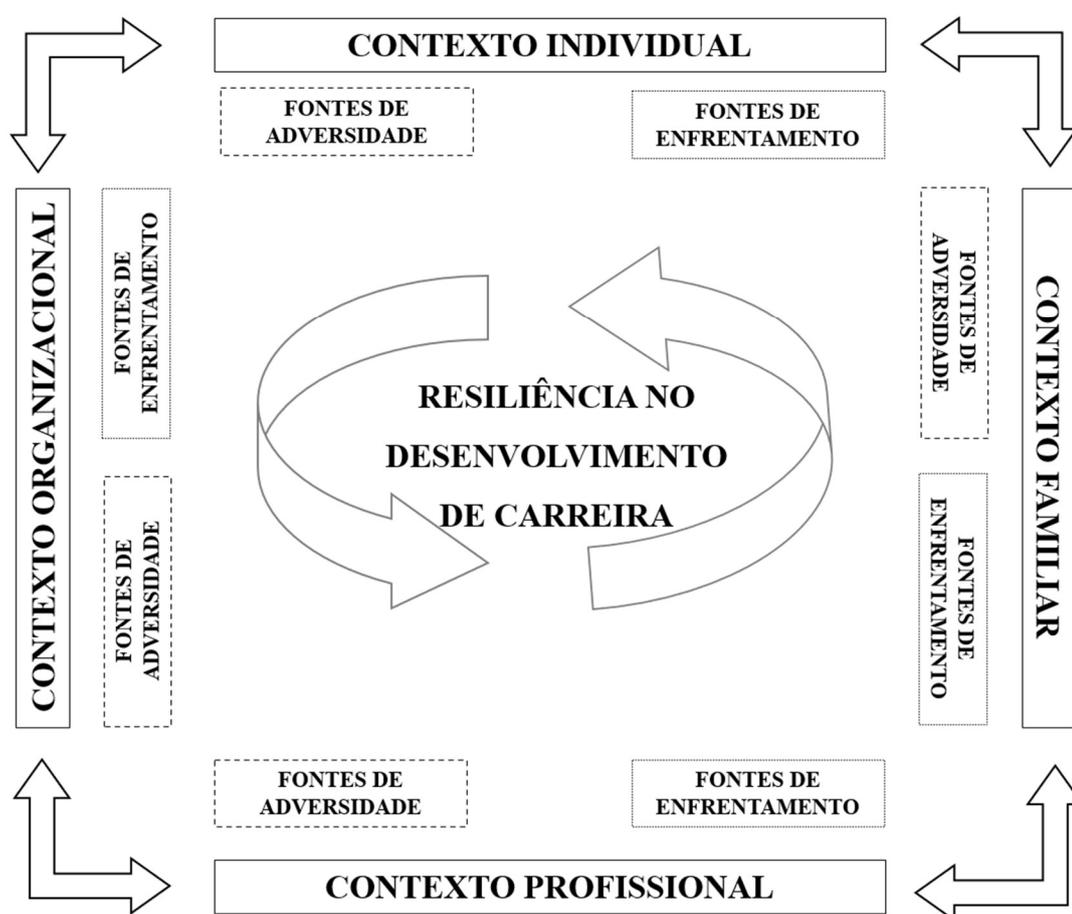
Além disso, percebe-se que a literatura se concentra, majoritariamente, na análise dos efeitos da presença das mulheres no *board*, sem, contudo, entender em profundidade o processo que levou essas mulheres a alcançar essas posições de alta hierarquia organizacional. Dessa forma, a presente pesquisa representa uma oportunidade de complementar a literatura, ao focar na trajetória de mulheres que chegam aos *boards*, a partir de uma pesquisa qualitativa. Na próxima seção, é apresentado o modelo teórico proposto por esta tese, considerando todo o referencial teórico e a literatura consultada anteriormente.

2.6 Framework Teórico proposto para a tese

Após apresentar o referencial teórico que dá embasamento a esta tese, elaborou-se um modelo teórico para a análise da trajetória das mulheres contadoras rumo aos conselhos de empresas listadas, o qual encontra-se visualmente apresentado na Figura 3.

Figura 3

Framework teórico proposto para a tese



Nota. Elaborada pela autora.

O *framework* proposto busca explicar a interação entre múltiplos contextos que influenciam a resiliência no desenvolvimento de carreira das mulheres contadoras que atuam nos *boards*. A resiliência é abordada a partir de interações dinâmicas entre adversidades enfrentadas e estratégias de enfrentamento adotadas, distribuídas nos seguintes contextos:

Contexto Individual: Refere-se às características pessoais, como traços de personalidade, gênero, habilidades emocionais e competências individuais, que influenciam a capacidade de superar desafios e prosperar.

Contexto Familiar: Examina o impacto das redes de suporte familiares e das exigências domésticas, que podem tanto agir como fonte de adversidade quanto como mecanismo de apoio essencial.

Contexto Profissional: Envolve as experiências de trabalho, a formação, incluindo desafios e oportunidades encontrados na atuação como contadoras.

Contexto Organizacional: Engloba as políticas corporativas, a cultura da organização e as barreiras estruturais que podem dificultar ou facilitar a atuação dessas mulheres.

As fontes de adversidade e de enfrentamento são representadas como forças interligadas que permeiam cada contexto. Enquanto as fontes de adversidade desafiam o progresso dessas mulheres, as fontes de enfrentamento representam os recursos e estratégias que as impulsionam a superar obstáculos.

O modelo propõe que o equilíbrio e a interação entre essas variáveis explicam o desenvolvimento da resiliência. A representação gráfica evidencia que esses contextos não funcionam de forma isolada, mas estão interconectados e atuam como forças que permeiam a jornada dessas mulheres.

Este *framework*, portanto, não apenas organiza os dados, mas também serve como uma lente para compreender como a resiliência é construída e sustentada nesses cenários.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção será apresentada a trajetória de pesquisa proposta para se cumprir os objetivos do trabalho.

3.1 Classificação da pesquisa

Ao se definir um tema para a investigação e posterior questão de pesquisa e objetivos, além da originalidade e factibilidade, há de se observar a aderência da temática com o pesquisador. A pesquisa deve instigar, entreter e satisfazer o pesquisador. E, é por isso, que desde 2011 pesquisando as mulheres no mercado de trabalho (executivas e, posteriormente, digital *influencers*), optou-se, por neste momento, estudar as contadoras atuantes nos conselhos, mulheres estas que romperam o teto de vidro, passaram pelo labirinto profissional e alcançaram os *boards* de grandes organizações. Essas mulheres possuem uma jornada de persistência, demonstrando que as barreiras não são intransponíveis, mas que é preciso esforço. Realizada a escolha, buscou-se, então, o melhor método para a realização do estudo.

O intuito do método de pesquisa é, por meio de uma investigação organizada, crítica, sistemática, científica e baseada em dados observados, encontrar respostas ou soluções aos problemas estabelecidos. Assim, o papel da metodologia da pesquisa é guiar o processo de investigação por meios de procedimentos sistematizados (Sekaran, 1984).

Sendo assim, esta pesquisa se enquadra, quanto à abordagem, como qualitativa, uma vez que existe uma relação entre o sujeito pesquisador e o sujeito pesquisado, propiciando um momento de construção e diálogo (Pacheco et al., 2007). A preocupação é com uma realidade que não pode ser quantificada, ou seja, investigar de que forma a resiliência se faz presente na trajetória das mulheres contadoras pertencentes aos conselhos das empresas listadas na [B]³.

A pesquisa qualitativa visa responder questões muito particulares, de fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Sua utilização se faz presente quando a busca é por um espaço mais profundo de significados, crenças e valores (Deslandes et al., 1994). Assim, a abordagem qualitativa tem sido amplamente utilizada na sociologia, antropologia, psicologia, dentre outros das ciências sociais. O foco está sempre nos estudos voltados para a compreensão da vida humana em grupos (Denzin & Lincoln, 2000).

A pesquisa qualitativa estuda o significado da vida das pessoas nas condições em que elas vivem. Representa a visão e as perspectivas dos participantes. Representa os fatos da vida real, abrange as condições sociais, institucionais e ambientais em que a vida dos participantes

acontece. A pesquisa qualitativa se move pela vontade de explicar os acontecimentos da vida cotidiana a partir de conceitos já existentes ou emergentes (Yin, 2016).

Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória. Pesquisas exploratórias são indicadas quando o tema em estudo foi pouco explorado. A pesquisa exploratória é desenvolvida com o intuito de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato, buscando padrões ou ideias (Collis & Hussey, 2005).

Neste estudo, utilizou-se a análise documental como um dos instrumentos metodológicos. A análise documental, segundo Flick (2009), é aquela em que os dados advêm de documentos, de onde são extraídas informações com a finalidade de se compreender um fenômeno. A análise documental pode ser utilizada isoladamente ou como complementação a outros métodos. Ainda de acordo com o autor, em um estudo documental, o pesquisador deve entender os documentos como fatores de comunicação, já que foram elaborados com algum propósito, para alguma finalidade e destinados a alguém. Assim, o autor indica que é importante entender quem produziu, a finalidade, o destinatário e a intenção.

Na presente investigação, a pesquisa documental ocorreu antes do momento das entrevistas. A pesquisa documental foi utilizada, primeiramente, para que fosse possível conhecer o sujeito de pesquisa, conforme item 3.2 a seguir.

A entrevista na pesquisa qualitativa privilegia a fala dos atores sociais e permite a compreensão da realidade humana por meio dos discursos. A conversação favorece o acesso às opiniões, crenças, valores e aos significados que as pessoas atribuem a si, aos outros e ao mundo (Fraser & Gondim, 2004). A entrevista é uma forma de interação social, uma maneira de buscar informações com o entrevistado. A entrevista é uma conversa orientada com a finalidade de se atingir os objetivos definidos pelo pesquisador (Manzini, 2003).

As entrevistas, quando bem realizadas, permitem que o pesquisador mergulhe profundamente, coletando indícios de como cada um dos sujeitos pesquisados percebe e significa sua realidade. Possibilita, ainda, levantar informações consistentes para descrever e compreender a lógica existente no interior do grupo estudado, o que, em geral, é mais difícil obter com outros instrumentos de coleta de dados. A realização dessa estratégia exige que o pesquisador: a) tenha muito bem definidos os objetivos de sua pesquisa; b) conheça em profundidade o contexto em que pretende realizar sua investigação; c) internalize o roteiro da entrevista; d) tenha segurança e autoconfiança; e) atue com algum nível de informalidade, sem jamais perder de vista os objetivos que levaram a buscar aquele sujeito específico como fonte de material empírico para sua investigação (Duarte, 2004).

Dentre as formas de entrevistas, encontra-se a semiestruturada, que requer a prévia elaboração de um roteiro. Esse roteiro tem a função de auxiliar o pesquisador na condução da entrevista, além de auxiliar indiretamente o entrevistado, já que fornece informações de maneira precisas e facilitadas (Manzini, 2003).

Na entrevista semiestruturada, o pesquisador deve seguir um roteiro previamente definido, adotando um contexto semelhante ao de uma conversa informal. O entrevistador deve ficar atento para conduzir, sempre que entender ser oportuno, a discussão para o assunto que o interessa, fazendo perguntas adicionais para esclarecer pontos que não ficaram claros ou ajudar a recompor o contexto da entrevista, caso o entrevistado tenha fugido um pouco do contexto. A entrevista semiestruturada é muito utilizada quando se deseja um melhor direcionamento do tema, intervindo a fim de que os objetivos sejam alcançados. Uma das vantagens da entrevista semiestruturada é a sua elasticidade de duração, permitindo uma maior cobertura de alguns pontos. Outro ponto positivo é a interação entre pesquisador e entrevistado, o que favorece respostas espontâneas e permite que o pesquisador toque em assuntos complexos e delicados. Quanto menos estruturada a entrevista, maior será o favorecimento de uma troca mais espontânea entre as partes (Boni & Quaresma, 2005).

A principal característica da entrevista semiestruturada é o roteiro com perguntas abertas. Esse tipo de entrevista é indicado para estudar um fenômeno com uma população específica, como um grupo de professores, alunos ou, como é o caso dessa pesquisa, as mulheres contadoras que atuam nos *boards* das empresas listadas. A flexibilidade na sequência da apresentação das perguntas ao entrevistado é primordial. Além disso, o pesquisador pode realizar perguntas complementares para entender melhor o fenômeno em pauta. As perguntas do roteiro devem responder aos objetivos da pesquisa. Para que se tenha clareza de que as perguntas estejam metodologicamente adequadas, é importante enviar o roteiro para a análise de pesquisadores mais experientes, que tenham trabalho com entrevista e, de preferência, dentro o tema do estudo (Manzini, 2012).

Segundo Manzini (2003), essa apreciação externa do roteiro de entrevista é uma adequação do roteiro. O autor discorre que muitos pesquisadores têm utilizado o termo validação de roteiro erroneamente. Ele explica que a coleta de dados, por meio de roteiro de entrevista semiestruturada, não se configura como um instrumento de medida. Trata-se de um instrumento que não será aplicado, e sim, utilizado durante a entrevista, isto é, o roteiro não será aplicado, mas auxiliará o pesquisador na condução da entrevista.

Nesse contexto, a entrevista semiestruturada é uma forma de interação social, parcialmente planejada por meio do roteiro. Ainda segundo Manzini (2003), dois

procedimentos são utilizados para a adequação do roteiro: apreciação por juízes externos e entrevistas pilotos. Escolher juízes experientes implica em uma boa apreciação do roteiro de entrevista. Os juízes devem possuir experiência com entrevistas, elaboração de roteiros e familiaridade com o tema de pesquisa. Eles devem receber o roteiro, breve descrição da pesquisa (problema, objetivos e população a ser entrevistada). De posse dessas informações, torna-se possível verificar se as perguntas atendem à pesquisa e se a forma de perguntar está adequada. Ainda nas palavras do autor, após a apreciação do roteiro, pode-se ainda realizar entrevistas piloto para avaliar a adequação deste.

Nesta pesquisa, foi utilizada apenas a etapa de apreciação do roteiro por profissionais com experiência na área. Uma breve descrição da pesquisa e o roteiro de entrevista foram encaminhados para pesquisadores que, além de realizarem pesquisas qualitativas, também possuíam uma aderência ao tema. Foram seis os pesquisadores que receberam a solicitação para a avaliação do roteiro. Essa solicitação ocorreu no mês de abril de 2024. Após aproximadamente quinze dias, quatro deles enviaram os seus *feedbacks*.

Os quatro foram unânimes em declarar o roteiro adequado para a pesquisa. As observações realizadas foram no sentido de o que roteiro estaria um pouco extenso. Ao se avaliar essa observação, entendeu-se que o roteiro era, de fato, longo, considerando o perfil das entrevistadas (mulheres em cargos de nível hierárquico elevado). Porém, como trata-se de uma entrevista semiestruturada, o roteiro é um norteador. As perguntas ali descritas não seriam feitas em sua totalidade, já que o objetivo seria deixar as mulheres contadoras falarem, cabendo à pesquisadora interrompê-las apenas quando fosse necessário. Durante a entrevista, caso fosse observado que os objetivos não estariam sendo cumpridos em sua totalidade, as participantes deveriam ser interrompidas pela pesquisadora com perguntas para retomar o foco da investigação. Realizada essa análise, partiu-se então para o contato e solicitação das entrevistas.

Outro fator importante a ser ressaltado é que, após a qualificação e antes de dar continuidade à pesquisa, o trabalho foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (COEP) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), sob o registro CAAE 77283124.6.0000.5149. Salienta-se que somente após a aprovação do projeto pelo COEP é que as entrevistas ocorreram.

3.2 Estratégia de coleta de dados – Pesquisa documental

Partindo dos dados do formulário de referência disponibilizado pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), realizou-se uma análise documental para identificar as mulheres,

componentes de conselhos das empresas abertas listadas na [B]³, que possuíam a formação em Ciências Contábeis.

Na fase da análise documental, buscou-se o formulário de referência das empresas listadas disponível no site da CVM. Uma vez no site, em conjunto de dados, dados e recursos, clicou-se em “Formulário de Referências de Cias Abertas (2023)”. Uma outra página se abre e, então, deve-se clicar no arquivo com extensão zip. Vários arquivos serão baixados no computador, conforme local selecionado. Os arquivos necessários para a pesquisa são o “fre_cia_aberta_administrador_membro_conselho_fiscal_2023.csv” e o “fre_cia_aberta_administrador_membro_comite_2023.csv” (CVM, 2024).

Inicialmente, optou-se por apresentar apenas os dados relativos às mulheres pertencentes aos *boards*. Porém, verificou-se que seria interessante para a pesquisa e seus futuros desdobramentos, conhecer a composição geral dos *boards*, ou seja, conhecer as mulheres e os homens contadores presentes nos conselhos. Isso proporciona comparabilidade e traz um entendimento mais completo sobre a participação feminina, comparativamente à masculina com a mesma formação contábil. Não obstante, destaca-se que a atenção desta tese está totalmente voltada para as mulheres.

Os arquivos coletados no site da CVM disponibilizam os nomes dos membros por CNPJ. Estão listados 13.746 membros por CNPJ. É importante frisar que alguns nomes estão presentes nos conselhos de mais de um CNPJ. Nas planilhas coletadas, dentre outros dados, estão o nome, o CPF, o cargo ocupado e a profissão declarada. Primeiramente, inseriu-se um filtro para que fosse possível separar todas as pessoas que possuísem a formação contábil. Na coluna “Profissão”, verificou-se uma falta de padronização dos dados, uma vez que eles são autodeclarados. Sendo assim, para o filtro realizado, selecionou-se opções como: contador, contadora, contabilista, ciências contábeis, contábeis, bacharel em ciências contábeis. Nesse momento, dos 13.746 membros listados, 1.277 são contadores. Mais uma vez, cabe frisar que este número contém duplicidade de CPF, já que alguns profissionais atuam em mais de uma organização.

O passo seguinte foi incluir uma coluna para sexo e analisar, a partir dos nomes apresentados, os profissionais masculinos e femininos. É importante destacar que essa classificação possui limitações, uma vez que está pautada exclusivamente na classificação de gêneros a partir da observância dos nomes utilizados em contextos profissionais. Apesar desta limitação, o processo foi considerado exequível, tendo em vista a influência exercida na atualidade do contexto social para as performances de gênero no ambiente de trabalho, principalmente quando se considera cargos de alto escalão. Nos casos em que foram

identificados nomes neutros, procedeu-se com uma busca mais profunda sobre o perfil dos gestores em sites como o *LinkedIn* e Currículo Lattes, por exemplo.

Uma vez que, a partir da pesquisa documental, tomou-se conhecimento das mulheres contadoras pertencentes aos conselhos, partiu-se para a etapa das entrevistas.

3.3 Estratégia de coleta de dados – Entrevistas

A partir dos dados obtidos na análise documental, iniciou-se o contato com as mulheres contadoras, via rede social *LinkedIn*. Buscou-se por todas elas na rede social. Além disso, utilizou-se a metodologia bola de neve (*snowballing*) para se chegar a outras participantes. A bola de neve é um procedimento de amostragem não probabilístico, utilizado para estudar grupos difíceis de serem acessados. Inicialmente, faz-se uma busca em documentos a fim de se localizar pessoas (sementes) que pudessem ter contatos com o perfil necessário para a pesquisa. Essas pessoas são informantes e auxiliam no contato com o grupo a ser pesquisado. Na sequência, as pessoas indicadas deviam indicar novos contatos, dentro da sua rede, que se enquadram no perfil da pesquisa e assim sucessivamente até se atingir a saturação. A amostragem em bola de neve é um processo permanente de coleta de informações que tira proveito das redes sociais dos entrevistados (Vinuto, 2014).

Na última semana de abril de 2024, as mulheres contadoras pertencentes aos *boards*, começaram a ser contactadas. De posse dos nomes das mulheres contadoras obtidos no formulário de referência, buscou-se por elas na rede social *LinkedIn*. As conexões começaram a ser solicitadas e, assim que aceitas, mensagens de solicitação de entrevistas foram sendo enviadas. Todos os dias, novos contatos eram realizados na expectativa de novas entrevistas. Após o aceite da conexão no *LinkedIn*, o *e-mail* e outros dados normalmente ficam disponíveis. Então, além do envio de mensagem pela própria rede social, eram também enviados *e-mails*. Quatro das 105 contadoras da amostra responderam prontamente e as entrevistas foram realizadas na segunda semana de maio (06, 08 e 09/05/2024).

A quarta mulher a ser entrevistada se prontificou a enviar mensagens a outras três que eram do seu convívio (considerando a estratégia de bola de neve também adotada pela pesquisa). As três aceitaram participar e, inclusive, optaram por compartilhar o número de telefone com a pesquisadora. A entrevista com uma delas aconteceu na semana seguinte (15/05/2024) e as outras duas possuíam agenda apenas para o dia 23/05/2024. As três entrevistas foram realizadas conforme agendamento. Enquanto isso, as solicitações continuavam via *LinkedIn* e entrevistas foram realizadas em 14/05/2024, 16/05/2024,

17/05/2024 e 22/05/2024. Uma das entrevistadas do dia 23/05/2024 indicou uma amiga e a entrevista ocorreu em 11/06/2024.

Após muitas tentativas frustradas, três entrevistas marcadas com a mesma conselheira sem o comparecimento, muitas tentativas com assessorias e inúmeras mensagens via *LinkedIn*, a última entrevista ocorreu no dia 20/06/2024, totalizando 13 entrevistas.

Nesta etapa, para viabilizar a estratégia de entrevistas, utilizou-se um roteiro semiestruturado, o qual se encontra apresentado na Figura 4.

Figura 4*Roteiro semiestruturado e macro contextos*

Macro Contexto	Objetivos Específicos	Roteiro
As mulheres contadoras nos boards	Levantar o perfil demográfico, acadêmico e profissional das contadoras atuantes em conselhos das empresas listadas na [B] ³ .	Pesquisa documental realizada no formulário de referência.
O nascimento de uma contadora	Identificar a percepção das contadoras atuantes nos conselhos das empresas de capital aberto no Brasil sobre os benefícios e malefícios da formação contábil para a atuação nos boards.	Me conte como surgiu o interesse pela contabilidade? Por que a escolheu como profissão? Como foi sua trajetória até a faculdade? Durante o curso, como era o relacionamento com professores e colegas homens? Existia algum desconforto? Realizou estágios e/ou trabalhou durante o período da graduação? Durante esse período houve algum fato marcante? Como foram as experiências de trabalho? Após sua formação, como foi a sua trajetória no mercado de trabalho? Qual a sua percepção sobre a carreira das mulheres contadoras? Você fez outros cursos? Especializações? Cursos para conselheiros?
A chegada aos conselhos	Verificar como as mulheres percebem sua participação nos conselhos das empresas de capital aberto no Brasil.	Como surgiu o Conselho na sua vida? E como foi esse caminho? Como sente sua atuação no conselho? Existem outras mulheres nos conselhos onde atua? Como percebe a atuação delas?
Superando as adversidade	Mapear as adversidades existentes e os mecanismos de enfrentamento utilizados pelas contadoras para conquistar um espaço nos conselhos das empresas listadas no país.	Me conte seus principais desafios e o que fez para superá-los e buscar o crescimento na carreira profissional? No seu entendimento as mulheres têm mais desafios a superar, por quê? Tem alguma experiência marcante nos conselhos? Passou por momentos de dificuldades e constrangimentos? Esses momentos têm alguma relação com colegas homens ou com mulheres? Na posição que tem hoje, consegue ajudar outras mulheres na carreira? Tem essa vontade?
A conciliação entre carreira e vida pessoal	Analisar como as mulheres membros dos conselhos das empresas da [B] ³ conciliam a carreira e a vida pessoal.	E a sua vida pessoal? Me conte um pouco sobre ela: Como você concilia a sua vida pessoal e profissional? Tem dificuldades para equilibrar? Me conte um pouco sobre os seus sonhos? O que ainda deseja realizar? O que te impede? Lá no passado, imaginava estar onde está hoje? Tem arrependimentos?

Nota. Elaborada pela autora.

Esse roteiro foi construído a partir dos macro contextos elaborados em consonância com os objetivos específicos desta tese. Para cada macro contexto foram elaboradas perguntas que, juntas, visam responder ao objetivo específico relacionado, além do primeiro objetivo específico do estudo voltado para a análise documental.

Como o acesso às mulheres contadoras que pertencem aos *boards* das empresas listadas não é algo muito simples e com a finalidade de se garantir um volume significativo de entrevistas para a pesquisa, não se realizou nenhuma entrevista teste. Todas as entrevistas realizadas foram utilizadas na análise de dados deste estudo, uma vez que o roteiro passou pelo crivo de pesquisadores da área. Na Tabela 1, encontram-se apresentadas as entrevistas realizadas, detalhando-se a data de realização, o tempo de gravação e o número de páginas geradas com as transcrições.

Tabela 1

Descrição das entrevistas realizadas

Entrevista	Data	Tempo de gravação	Páginas transcritas
E1	06/05/2024	01:06:45	19
E2	06/05/2024	00:46:04	16
E3	08/05/2024	00:17:34	6
E4	09/05/2024	00:36:32	15
E5	14/05/2024	00:30:29	9
E6	15/05/2024	00:39:08	8
E7	16/05/2024	00:31:20	8
E8	17/05/2024	00:23:29	7
E9	22/05/2024	00:28:08	10
E10	23/05/2024	00:25:05	10
E11	23/05/2024	00:37:22	13
E12	11/06/2024	00:55:10	21
E13	20/06/2024	00:28:19	10
Total		7:45:25	152

Nota. Elaborada pela autora.

Como apresentado na Tabela 1, foram 13 entrevistas realizadas entre os dias 06/05/2024 e 20/06/2024, totalizando sete horas e quarenta e cinco minutos de gravação e cento e cinquenta e duas páginas transcritas. É importante destacar que entre as entrevistadas existiram diferentes perfis, o que justifica a diferença de horas de gravação. Algumas contavam a sua trajetória em detalhes, enquanto outras foram bem diretas, falando apenas o necessário e de maneira prática. Essa praticidade também pode ser considerada uma maneira de driblar a falta de tempo, tendo em vista o tipo de atuação que essas profissionais exercem. É importante destacar, ainda, que em todas as entrevistas as contadoras ficaram à vontade para falar de sua trajetória profissional, mas hesitavam ao tratar de assuntos pessoais. Poucas foram as que citaram momentos mais

íntimos e, a grande maioria, quando o assunto era de cunho privado, como o caso da conciliação entre carreira e vida pessoal, falou apenas o necessário, sem dar detalhes.

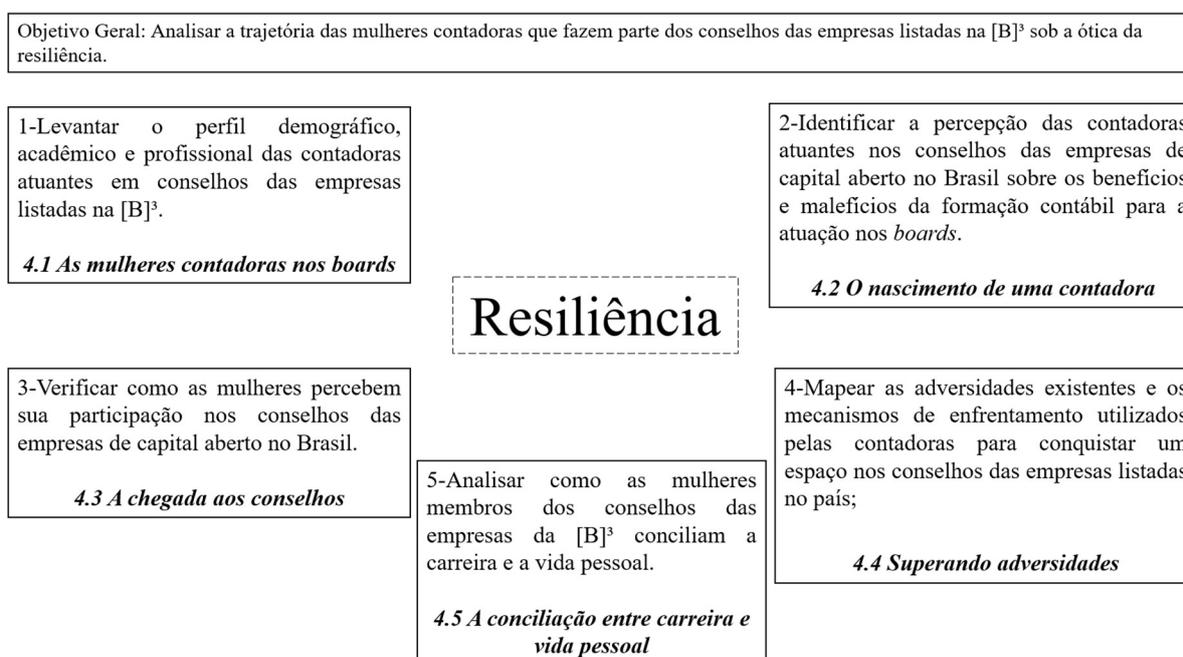
A análise dos dados coletados ocorreu a partir das entrevistas que foram integralmente transcritas. Para isso, utilizou-se o auxílio de uma profissional especialista em transcrições. Todas as transcrições foram ouvidas e validadas pela pesquisadora que conduziu as entrevistas. Optou-se por não retornar as entrevistas para as entrevistadas com intuito de validação em função da dedicação extra que essa atividade geraria para essas profissionais. O *software ATLAS.ti* foi o escolhido para auxiliar a etapa de codificação dos dados.

Na etapa de codificação, as entrevistas foram analisadas e foram sendo atribuídos códigos para cada fala considerada importante. Esses códigos estavam atrelados à literatura pesquisada. Após todo o processo de análise, obteve-se vinte e oito códigos. Na sequência, esses códigos foram agrupados em quatro grupos, relacionados aos objetivos de pesquisa, a saber: o nascimento de uma contadora, a chegada aos conselhos, superando adversidades e a carreira e a vida pessoal.

Sendo assim, na Figura 5, encontra-se apresentado o percurso metodológico proposto para identificar a resiliência na trajetória das mulheres contadoras pertencentes aos *boards* das empresas listadas na bolsa brasileira.

Figura 5

Percurso Metodológico da Pesquisa



Nota. Elaborada pela autora.

O modelo proposto para o percurso metodológico coloca a resiliência no centro do debate da trajetória das mulheres contadoras que alcançaram os *boards*. Para tanto, faz-se necessário, primeiramente, entender quem são essas mulheres, a partir do levantamento do perfil demográfico, acadêmico e profissional, realizado através dos dados disponibilizados no formulário de referência da CVM (pesquisa documental).

Na sequência, após a coleta dos dados das entrevistas semiestruturadas, estes foram categorizados e analisados sob a perspectiva da formação contábil, da chegada e atuação nos conselhos, da conciliação entre carreira e vida pessoal e das adversidades superadas, conforme evidenciado no percurso metodológico (Figura 5) e se alinhando aos objetivos específicos desta tese.

A partir da análise dos macro contextos, torna-se possível observar as fontes de adversidade e de enfrentamento. É a partir desse fluxo constante entre fontes de adversidades e de enfrentamento que se dá o fenômeno da resiliência no desenvolvimento da carreira das mulheres contadoras atuantes nos *boards*.

Dessa forma, após essa análise, será possível analisar a trajetória das mulheres contadoras que fazem parte dos conselhos das empresas listadas na [B]³ sob a ótica da resiliência.

Para suportar a análise dos macro contextos, utilizou-se a literatura abordada no referencial teórico desta tese. A Figura 6 apresenta o alinhamento da literatura aos macro contextos:

Figura 6*Alinhamento da literatura aos macro contextos*

Macro Contexto	Objetivos Específicos	Literatura
As mulheres contadoras nos boards	Levantar o perfil demográfico, acadêmico e profissional das contadoras atuantes em conselhos das empresas listadas na [B] ³ .	Williams, 1992; Bebbington et al. 1997; Adapa et al., 2016; Henderso et al., 2016; Haynes 2017; IBGC, 2023.
O nascimento de uma contadora	Identificar a percepção das contadoras atuantes nos conselhos das empresas de capital aberto no Brasil sobre os benefícios e malefícios da formação contábil para a atuação nos boards.	Rayburn 1976; Bebbington et al., 1997; Eagly e Carli 2007; Weyer, 2007; Morales, 2008; Roos, 2009; Adams & Funk, 2012; Arthur & Everaert, 2012; Lupu, 2012; Mota-Santos et al., 2014; Callaghan & Papageorgiou, 2015; Cordeiro et al., 2018; Cruz et al., 2018; Atena & Tiron-Tudor, 2020; Cohen et al., 2020; Denckla et al., 2020; Groeneveld et al., 2020; De France et al., 2022; Tiron-Tudor & Faragalla, 2022; Bañuelos Marco et al., 2023; Jogulu & Franken, 2023.
A chegada aos conselhos	Verificar como as mulheres percebem sua participação nos conselhos das empresas de capital aberto no Brasil.	Zena & Phyllis, 2002; Silas Casillas, 2008; Singh et al., 2008; Eccel e Grisci 2011; Loureiro et al., 2012; Lima et al., 2013; Mota-Santos et al. 2014; Gordini & Rancati, 2017; Vieira & Oliveira, 2017; Wahid, 2019; Denckla et al., 2020; Mazzotta & Ferraro, 2020; Cimini, 2022; Dharmendra et al., 2022; De France et al., 2022; Naguib & Madeeha, 2023.
Superando as adversidade	Mapear as adversidades existentes e os mecanismos de enfrentamento utilizados pelas contadoras para conquistar um espaço nos conselhos das empresas listadas no país.	Bernardi 1998; Yunes & Szymanski, 2001; Yunes, 2003; Weyer, 2007; Sullivan e Baruch 2009; Fajardo et al. 2010; Rocha-Coutinho & Rocha-Coutinho, 2011; Adapa et al. 2016; Fletcher & Sarkar, 2016; Atena e Tiron-Tudor 2020; Duchek et al. 2022; Sian 2023; Farsen et al. 2023; Tonelli & Carvalho, 2023.
A conciliação entre carreira e vida pessoal	Analisar como as mulheres membros dos conselhos das empresas da [B] ³ conciliam a carreira e a vida pessoal.	Bruschini, 2007; Poletto & Koller, 2008; Loureiro et al., 2012; Masten 2015; Diniz Nascimento, 2016; Liu et al., 2017; Oliveira Silva et al., 2022; Jogulu & Franken, 2023; Naguib & Madeeha, 2023; Sian, 2023.

Nota. Elaborada pela autora.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção os dados foram analisados com vistas a se atingir os objetivos da pesquisa. Inicialmente, apresentam-se os dados relacionados com a presença de contadores, homens e mulheres, nos *boards* de empresas da [B]³, com o intuito de melhor conhecer o perfil dos profissionais da área que chegam ao topo da carreira executiva, possibilitando, ainda, uma comparação entre os gêneros. Em seguida, a partir das falas das mulheres contadoras, analisa-se a ocorrência do fenômeno da resiliência na trajetória das contadoras participantes do estudo, destacando-se as fontes de adversidades e enfrentamentos pertinentes ao contexto profissional, organizacional, pessoal e familiar que influenciaram o desenvolvimento da carreira dessas mulheres.

4.1 As mulheres contadoras nos *boards*

A partir do processo empregado para a análise documental, chegou-se a 105 mulheres contadoras atuando em 185 *boards* e 653 homens contadores atuando em 1092 *boards*, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2

Participação nos boards

Sexo	Total de Boards
Feminino	185 (14%)
Masculino	1.092 (86%)
Total Geral	1.277

Nota. Elaborada pela autora.

Em um universo de 1.277 cargos ocupados em *boards* por contadores, 86% são ocupados por homens e apenas 14% por mulheres. Além disso, dos 451 CNPJ listados nos dados do formulário de referência, 83% (373) possuem apenas homens contadores em sua composição. Os que possuem apenas mulheres contadoras são 10% (45) e com homens e mulheres contadores em sua composição são 7% (33). Esses dados, que demonstram uma ampla maioria de homens nos *boards*, encontram respaldo nos trabalhos de Bebbington et al. (1997) e Haynes (2017).

Ademais, apesar de pesquisas apontarem que as mulheres são a maioria dos graduados em contabilidade (Adapa et al., 2016), a representação nos *boards* não reflete esses dados (Adapa et al., 2016; IBGC, 2023).

Nesta primeira análise dos dados, já se observa como são poucas as mulheres contadoras nos *boards* e fica evidente a importância de se estudar essas mulheres e como elas chegaram até esses cargos.

Porém, apesar de serem poucas, comparativamente aos homens, cabe destacar que essas mulheres alcançaram os *boards* das organizações. Isso demonstra que, apesar das dificuldades e obstáculos existentes no caminho, existem mulheres que chegam ao topo (Henderso et al., 2016).

Muitos dos homens e mulheres atuam em mais de um *board*. Sendo assim, tornou-se necessário identificar essa distribuição de profissionais contadores por *board*, o que se encontra apresentado nas Tabelas 3 (para as mulheres contadoras) e Tabela 4 (para os homens contadores).

Tabela 3

<i>Quantidade de contadoras por boards</i>		
Qtde de boards	Mulheres Contadoras	Total
1	70	70
2	17	34
3	9	27
4	3	12
5	3	15
8	2	16
11	1	11
Total Geral	105	185

Nota. Elaborada pela autora.

A maioria das mulheres contadoras (67%) atuam em apenas 1 *board*. Atuando em dois, tem-se 16%. Além disso, 9% atuam em três *boards* e 3% atuam em quatro e cinco *boards*. Por fim, duas contadoras (2%) estão em oito *boards* e apenas uma (1%) atua em 11 *boards* distintos. A contadora que atua em 11 *boards* tem 48 anos de idade e possui formação em ciências da computação, além da formação em ciências contábeis. A atuante em oito *boards*, em contrapartida, possui 69 anos de idade e ampla atuação em auditoria. Na Tabela 4 encontram-se apresentados os dados sobre a atuação masculina.

Tabela 4

Quantidade de contadores por boards

Qtde de Boards	Homens Contadores	Total
1	429 (66%)	429 (39%)
2	127 (19%)	254 (23%)
3	47 (7%)	141 (13%)
4	21 (3%)	84 (8%)
5	11 (2%)	55 (5%)
6	9 (1%)	54 (5%)
7	4 (1%)	28 (3%)
8	1 (0,1%)	8 (1%)
9	2 (0,3%)	18 (2%)
10	1 (0,1%)	10 (1%)
11	1 (0,1%)	11 (1%)
Total Geral	653	1.092

Nota. Elaborada pela autora.

Assim como no caso das mulheres contadoras, a maioria dos homens contadores (66%) atua em apenas um *board* e 19% deles atuam em dois. Atuando ao mesmo tempo em 10 e 11 *boards* temos um contador. No primeiro caso, trata-se de um contador de 60 anos de idade e ampla experiência no mercado de capitais. No segundo, tem-se um profissional contábil de 72 anos de idade, que também é economista e possui ampla experiência em auditoria.

Durante a análise do formulário de referência da CVM, identificou-se, ainda, que são 33 os cargos (classificados como um tipo de *board*) ocupados pelos contadores. Dentre esses cargos estão diretoria, presidência, conselhos e comitês. Na Tabela 5, encontra-se demonstrada a distribuição das contadoras e dos contadores por cargo.

Tabela 5

Quantidade contadoras por cargo

Cargos ocupados	Feminino	Masculino	Total
10 - Diretor Presidente/Superintendente	-	8	8
11 - Diretor Vice-presidente/ Superintendente	1	4	5
12 - Diretor de Relações com Investidores	5	63	68
13 - Diretor Presidente/Diretor de Relações com Investidores	-	8	8
19 - Outros Diretores	20	72	92
20 - Presidente do Conselho de Administração	1	6	7
21 - Vice-presidente Cons. de Administração	-	11	11
22 - Conselho de Administração (Efetivo)	7	53	60
23 - Conselho de Administração (Suplente)	5	15	20
25 - Vice-presidente Cons. de Administração Independente	-	1	1
27 - Conselho de Adm. Independente (Efetivo)	10	50	60
28 - Conselho de Adm. Independente (Suplente)	-	1	1
29 - Outros Conselheiros	-	1	1
30 - Presidente do C.A. e Diretor Presidente	-	3	3
33 - Conselheiro (Efetivo) e Dir. Presidente	-	2	2
34 - Conselheiro (Efetivo) e Dir. Vice Pres.	-	2	2
35 - Conselheiro (Efetivo) e Dir. Rel. Invest.	-	4	4
38 - Conselheiro (Suplente)/ Dir. Rel. Invest.	-	1	1
39 - Outros Conselheiros / Diretores	-	5	5

40 - Pres. C. F. Eleito p/ Controlador	1	28	29
42 - Pres. C. F. Eleito p/ Minor. Ordinarias	-	10	10
43 - C.F.(Efetivo) Eleito p/ Controlador	14	110	124
44 - C.F.(Efetivo) Eleito p/ Preferencialistas	6	5	11
45 - C.F.(Efetivo) Eleito p/Minor. Ordinarias	9	47	56
46 - C.F.(Suplente) Eleito p/Controlador	16	125	141
47 - C.F.(Suplente) Eleito p/ Preferencialistas	-	21	21
48 - C.F.(Suplente) Eleito p/Minor. Ordinarias	6	62	68
Comitê de Auditoria	46	243	289
Comitê de Estrutura Organizacional	-	1	1
Comitê de Remuneração	2	8	10
Comitê de Risco	3	11	14
Comitê Financeiro	2	13	15
Outros Comitês	31	98	129
Total Geral	185	1.092	1.277

Nota. Elaborada pela autora.

A partir dos dados apresentados na Tabela 5 é possível observar que 46 (25%) das mulheres contadoras atuam no comitê de auditoria. Entre os homens contadores, esse quantitativo é de 243 (22%). Em diretorias, estão 26 (14%) delas, ao passo que os homens contadores são 155 (14%). No conselho de administração (efetivo) tem-se 18 mulheres (10%) e somente uma delas é a presidente do conselho. Os homens em conselho de administração, em contrapartida, são 120 (11%), sendo que seis deles ocupam o cargo de presidente do conselho. Cabe ressaltar que os cargos ocupados estão descritos na tabela de maneira fiel a que são apresentados no formulário de referência.

Importante observar que, em termos de números relativos, existe uma similaridade na distribuição de homens e mulheres nos conselhos. Porém, os números absolutos indicam a sub-representação das mulheres contadoras (Bebbington et al., 1997; Haynes, 2017).

Outro dado relevante para a pesquisa é a idade dessas mulheres. Para apresentar a faixa etária dos contadores e contadoras atuantes nos *boards*, nesse momento, eliminou-se os dados duplicados, ou seja, os homens e as mulheres agora serão tratados por CPF e não mais por CNPJ em que atuam. Tem-se, portanto, o quantitativo de 105 mulheres e 653 homens para essa análise. Na Tabela 6, encontra-se representada a distribuição por faixa etária das contadoras e dos contadores.

Tabela 6

Quantidade de contadoras e contadores em conselhos por faixa etária

Faixa etária	Qtde de mulheres contadoras	% de mulheres contadoras	Qtde de homens contadores	% de homens contadores	Total Geral	%
28-37	13	12%	21	3%	34	4%
38-47	31	30%	125	19%	156	21%
48-57	34	32%	191	29%	225	30%
58-67	23	22%	184	28%	207	27%
68-77	4	4%	111	17%	115	15%
78-87		0%	20	3%	20	3%
88-97		0%	1	0%	1	0%
Total Geral	105	100,0%	653	100,0%	758	100,0%

Nota. Elaborada pela autora.

Das 105 mulheres contadoras atuantes em *boards*, 13 (12%) estão na faixa etária entre 28 e 37 anos. Comparando a quantidade de homens e mulheres nessa faixa etária, o percentual de homens jovens nos *boards* é proporcionalmente menor que o percentual de mulheres. Os números contrariam Williams (1992) pois, segundo o autor, os homens têm uma trajetória mais acelerada para os cargos de alto escalão, caracterizando o fenômeno da escada rolante. Ou seja, as mulheres demorariam mais que os homens para atingir os *boards*, chegando a eles com mais idade que os homens contadores. Contudo, não é isso que se observa, uma vez que elas também estão chegando cedo.

A faixa etária com o maior contingente de homens e mulheres é a mesma, 48 a 57 anos, com 32% de mulheres e 29% de homens. A faixa etária em menor contingente de mulheres é a compreendida entre 68 e 77 anos, com apenas quatro mulheres (4%). Já os homens, nessa mesma faixa, são 111 (17%). Uma observação importante é a quantidade de homens mais jovens atuantes nos *boards*. São 21 homens entre 28 e 37 anos (3%) e três deles já atuam em conselho de administração. Também são poucas as mulheres com idade entre 28 e 37 anos, com apenas 13 ocorrências (12%). Importante observar que entre as mais jovens apenas uma possui 29 anos, sendo também uma com 30 e uma com 32 anos. Adicionalmente, destaca-se que a contadora de 29 anos atua em um conselho de administração independente, um conselho fiscal e um comitê de auditoria.

Por fim, na Tabela 7, encontram-se apresentadas as mulheres que foram entrevistadas para pesquisa, por formação, idade, atuação e estado civil.

Tabela 7

Entrevistadas da pesquisa

Entrevistada	Formação	Idade	Atuação	Estado Civil e filhos
E1	Contadora/Administradora	55	Conselho Fiscal	Divorciada, 1 filho
E2	Contadora/Administradora	59	Conselho Fiscal	Casada, 2 filhos
E3	Contadora/Administradora	62	Comitê de Auditoria	Solteira
E4	Economista/Contadora	63	Comitê de Auditoria	Casada, 1 filho
E5	Administradora/Contadora	46	Comitê de Auditoria	Casada, sem filhos
E6	Contadora	59	Conselho Fiscal e Comitê de Auditoria	Casada, 4 filhos
E7	Economista/Contadora	53	Conselho Fiscal	Divorciada, 1 filho
E8	Administradora/Contadora	37	Conselho Fiscal	Casada, um filho
E9	Contadora/Pedagoga	55	Comitê de Auditoria	Casada, sem filhos
E10	Cientista da Computação/Contadora	47	Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Comitê de Auditoria	Casada, 2 filhos
E11	Contadora	59	Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Comitê de Auditoria	Divorciada, 1 filho
E12	Economista/Contadora	63	Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Comitê de Auditoria	Casada, 1 filho
E13	Contadora	60	Comitê de Auditoria	Casada, 2 filhos

Nota. Elaborada pela autora.

Conforme já mencionado, foram entrevistadas 13 mulheres contadoras que atuam em *boards*. Apenas três delas têm somente a formação contábil. As demais possuem mais de uma formação além da contabilidade. Também são três as que atuam concomitantemente no conselho de administração, conselho fiscal e comitê de auditoria. As que atuam apenas no conselho fiscal ou apenas no comitê de auditoria são nove e uma atua no conselho fiscal e no comitê de auditoria. Uma delas possui menos de 40 anos. Duas estão na casa dos 40, com 46 e 47. Seis delas estão entre 53 e 59 anos, sendo esta a faixa etária de maior representatividade na pesquisa. Uma delas possui 60, outra 62 e duas 63 anos. As casadas são nove, três são divorciadas, uma solteira e apenas duas não possuem filhos. Um dado importante é que apenas duas das entrevistadas pela pesquisa são mulheres negras. Todas as entrevistadas são cisgênero.

4.2 O nascimento de uma contadora

O início da trajetória das mulheres contadoras, população-alvo deste estudo, é a formação em ciências contábeis. Porém, o que se pode observar é que das treze Entrevistadas apenas três possuem somente o curso de contábeis (ou seja, apresentam a identidade profissional exclusivamente de contadoras), que foram as Entrevistadas 6, 11 e 13 (vide Tabela 2). As demais possuem algum outro curso superior.

A Entrevistada 11, por exemplo, fez técnico em contabilidade e decidiu fazer o curso superior porque, além de ter gostado muito, um professor, homem, a incentivou bastante. A ideia inicial era fazer engenharia, mas com o incentivo do professor e o trabalho em um escritório de contabilidade, não teve mais dúvidas. Ao ingressar na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), a satisfação era tão grande que, mesmo sendo umas das cinco mulheres em uma sala de cinquenta alunos, não se intimidou. Ela havia superado muitos desafios financeiros para estar ali. Ela perdeu o pai muito jovem, estudou em escola pública e vinha de uma família muito pobre. Então, na sua perspectiva, estar na UFRJ já era uma grande realização.

A Entrevistada 13, em contrapartida, havia feito escola normal e, logo após se casar, conseguiu um emprego de assistente em um escritório de contabilidade. Apaixonou-se pela profissão e tratou logo de fazer faculdade. O primeiro emprego em um escritório de contabilidade, aos 14 anos, também foi o que motivou a Entrevistada 2 a fazer o curso técnico e em seguida o superior em Administração e Contábeis (na época, ao final do curso, o aluno obtinha as duas graduações).

A Entrevistada 1 também cursou o superior em Administração e Contábeis, mas por falta de opção. Na época, as opções em sua cidade eram, além de Administração e Contábeis, Direito, Engenharia e Medicina. Das opções, a que ela tinha um pouco mais de aptidão era a área contábil.

As Entrevistadas 3, 5 e 8 fizeram primeiramente o curso de Administração. Porém, a auditoria surgiu em suas vidas e elas precisaram cursar Contábeis. A Entrevistada 3 afirma que quando optou por Administração, quarenta anos atrás, o curso ainda não era muito usual para mulheres. A auditoria surgiu na vida dela, ao final do curso, como uma oportunidade de trabalho. Uma oportunidade de trabalho era justamente o que a Entrevistada 5, estudante de administração, precisava. E aconteceu também em uma empresa de auditoria. A Entrevistada 8, similarmente, durante o curso de Administração, via que suas amigas que já trabalhavam como auditoras viajavam muito a trabalho, o que a motivou a buscar uma vaga de *trainee* nessa área. As três, então, cursaram contábeis por uma imposição das carreiras de auditora.

As Entrevistadas 4 e 12 cursaram economia. A Entrevistada 4 em São Paulo e a 12 em Minas Gerais. As duas, coincidentemente, foram trabalhar em uma mesma empresa de auditoria e, claro, cursaram contábeis para conseguir se desenvolver na área. Economista como primeira opção, é também o caso da Entrevistada 7, que só veio a cursar Contabilidade quando ingressou em um Conselho Fiscal e sentiu falta dos conhecimentos específicos da área contábil.

Diferente das demais, que realizam uma outra formação em área similar à contabilidade, a Entrevistada 10 é formada em Ciências da Computação. Porém, assim como as Entrevistadas 3, 4, 5, 8 e 12 foi recrutada por uma empresa de auditora e, por isso, cursou contábeis para se desenvolver na carreira.

Já a Entrevistada 9 nasceu em uma família de contadores, os quais eram donos de escritório de contabilidade. Dessa forma, ela sofreu uma forte influência da vocação familiar. A Entrevistada 6, em contrapartida, queria ser guia de turismo. O seu irmão, contudo, a convenceu de que ela não tinha a vocação para atuar na área. Sem saber o que fazer, cursou o técnico em contabilidade e, assim como as Entrevistadas 3, 11 e 13, apaixonou-se e decidiu cursar o superior na área. Em suas palavras:

...um caso bem interessante; porque quando eu era adolescente, eu achava que eu ia ser guia turístico, adorava estudar idiomas, estudava inglês, francês, italiano; e até o dia que o meu irmão mais velho sentou comigo, e falou assim: “Tst-tst. Você não tem aptidão para guia turístico. Pensa bem, verifica melhor o mercado, o quê que você acha que você gosta de fazer”. E aí eu resolvi fazer, então, o 2º Grau, Técnico em Contabilidade. E me apaixonei por Contabilidade. Eu falei assim: Bom, é isso que eu quero fazer. E aí fiz Faculdade de Contabilidade; depois, um primeiro mestrado; depois, fiz um mestrado em Finanças, também; um MBA, também, em Finanças; depois, aí fui crescendo. Mas foi graças ao conselho do meu irmão, não é? E hoje eu sou muito grata a ele, porque eu não me vejo fazendo outra coisa. Milhões de vezes, se eu fosse escolher a minha carreira hoje; outra vez, eu escolheria a Contabilidade (Entrevistada 6).

Ainda de acordo com a Entrevistada, a contabilidade é uma “profissão fascinante”, apesar de ainda ser entendida como burocrática. A Entrevistada 13, que também é somente contadora, também percebe esse preconceito com a contabilidade, mas se orgulha da profissão. Em suas palavras:

Então, eu tenho muito orgulho de ter feito uma carreira em contabilidade, mas não foi a minha porta de entrada acadêmica, eu vi na contabilidade aquilo que talvez eu buscasse na economia, um mundo muito prático, com uma visão de empresa e de negócio. Não é? Então, eu tenho muito orgulho; mas eu ainda acho uma profissão que sofre muito pelo preconceito (Entrevistada 13).

Para a Entrevistada 1, administradora e contadora, a profissão contábil possui um elevado destaque, quando se analisa outros mercados fora do Brasil. Ao exemplificar esse fenômeno, pode-se notar, nas palavras da Entrevistada, um estereótipo da profissão, mesmo que inconsciente. Em suas palavras:

...eu entendi que, para o americano, ou o europeu, o importante é você ser... ser contador, porque é o segundo homem dentro da empresa. O primeiro é o presidente, e o segundo é o contador; esse cara está sempre do lado dele, esse cara é o mais importante (Entrevistada 1).

Vale recordar que, segundo a literatura, a contabilidade é tradicionalmente masculina (Bebbington et al., 1997), apesar disso, as alunas na área contábil são mais responsáveis do que os alunos (Callaghan & Papageorgiou, 2015) e os superam nos exames para órgãos de contabilidade (Arthur & Everaert, 2012; Roos, 2009). As mulheres Entrevistadas se orgulham da profissão, mas junto com o orgulho há uma nítida imagem dos desafios enfrentados por essas profissionais, seja pela falta de reconhecimento da carreira ou seus estereótipos sociais.

Ao ingressar na faculdade em 1978, a Entrevistada 2 possuía apenas duas colegas mulheres em uma turma de sessenta alunos. A Entrevistada 5 também mencionou que em sua turma de graduação o número de homens era muito superior ao de mulheres. Na visão da Entrevistada 1, as mulheres não cursavam contábeis por falta de exemplo. Para ela, na época em que estudou, era difícil ver mulheres contadoras com escritório próprio ou trabalhando em organizações. Para a Entrevistada 3, uma mulher na contabilidade “era tão estranho quanto um ET no planeta Terra”. A Entrevistada 4, que cursou primeiramente Economia, diz também ter sofrido preconceito por ser mulher nesta primeira formação, em especial por parte dos professores. É importante destacar que esses depoimentos são de mulheres que se formaram há mais de 30, comprovando as pesquisas que indicam a contabilidade como tradicionalmente masculina (Atena & Tiron-Tudor, 2020).

A percepção de preconceito desde o processo formativo na contabilidade não se mostrou unânime entre as Entrevistadas. A Entrevistada 6, de 59 anos, destacou que nunca passou por problemas relacionados a gênero. De acordo com ela, na faculdade, em sua sala, o número de homens e mulheres era bem equilibrado. A única observação que ela faz dessa época é que notava as colegas mais organizadas e detalhistas do que os discentes do gênero masculino.

Apesar dos avanços em relação à participação das mulheres no mercado de trabalho contábil (Tiron-Tudor & Faragalla, 2022; Atena & Tiron Tudor, 2020), a Entrevistada 7, que se formou há pouco tempo, diz ter sentido o curso bem masculino, mas não demonstrou dar muita importância ao fato, assim como as demais que percebiam uma maior presença masculina durante a graduação, mas não se sentiam constrangidas com o fato. Nesse primeiro momento, que é o da graduação, já é possível notar uma certa negação das adversidades. Essas mulheres se graduaram em um curso predominantemente masculino e não tiveram nenhuma passagem constrangedora que merecesse o registro, na visão delas. Não tiveram, não perceberam ou simplesmente passaram por cima.

O processo de resiliência se relaciona com os comportamentos diários, demandando que os indivíduos respondam rapidamente aos desafios e, posteriormente, adaptem-se ao ambiente em que estão inseridos (Jogulu & Franken, 2023). O que se percebe nesse primeiro

momento, o da graduação, é uma vontade de fazer um curso superior e essa vontade permite suplantar as adversidades relacionadas com o gênero e a falta de exemplos aos quais as contadoras pudessem se espelhar.

Em especial, para as que fizeram contábeis para seguir uma carreira na auditoria, existia, ainda, uma necessidade de se formar que talvez fosse maior do que algum evento adverso relacionado a ser uma das poucas mulheres da turma. As Entrevistadas que iniciaram a carreira no mercado de trabalho da auditoria também já se encontravam em uma profissão historicamente masculina (Lupu, 2012) e, portanto, a formação em ciências contábeis representava mais um exemplo dessa situação de adversidade.

Saindo da graduação e chegando ao mercado de trabalho, algumas delas começaram a vivenciar questões mais explícitas relacionadas ao tratamento dado às mulheres e aos homens. A Entrevistada 1, por exemplo, sofreu assédio moral de uma outra mulher em uma das empresas que trabalhou logo no início da carreira. De acordo com ela, essa situação não a influenciou significativamente e ela seguiu em frente com o seu desenvolvimento profissional.

Ao tratar sobre o assunto, a Entrevistada 12 declarou: “É o tal do preconceito contra mulher”. Para ela, o mundo era assim e, com essa visão, não observava nada diferente no tratamento que era dado a ela ou a outras mulheres. Muito pelo contrário, sente-se orgulhosa da sua contribuição e se considera uma mulher que abriu portas para as demais que vieram aos longo dos anos. Apesar disso, ela admite que sempre teve que trabalhar mais do que os homens e que sempre teve que provar mais a sua competência por ser mulher. A participante ainda relembrou o fato de que para conseguir se tornar sócia na auditoria teve que se mudar, juntamente com a família, para Curitiba, já que as vagas do Rio de Janeiro eram sempre destinadas aos homens. Ela afirmou que o preço que ela precisou pagar foi alto, mas fez questão de frisar que não reclamou da mudança que precisou enfrentar.

A resiliência pode ser entendida como um processo de seguir em frente, sem sucumbir aos efeitos negativos de um trauma. As experiências adversas trazem, como resultado, aprendizados que podem ser utilizados em outras situações adversas (Morales, 2008). Nas falas da Entrevistada 12, fica claro que a sua mudança para Curitiba lhe gerou efeitos negativos, mas que a estratégia utilizada pela participante foi o enfrentamento da situação sem questionamentos.

A Entrevistada 12 demonstra que, apesar de ter vivido momentos discriminatórios e passado por algumas dificuldades, sempre seguiu em frente. Isso nunca a fez desistir. Ela entende que há um preconceito contra a mulher na auditoria, na contabilidade, mas internalizou isso como algo normal e esse comportamento de não se incomodar com a discriminação (que

é uma adversidade) a fez seguir em frente. A resiliência é determinada por uma série de fatores que interagem entre si e essa interação determina a resposta das pessoas a experiências estressantes. Esses fatores podem ser biológicos, psicológicos, sociais e culturais. Nos casos, é notável, portanto, uma utilização de mecanismos internos contra esse tipo de adversidade. A mágoa sobre a situação vivenciada é, de uma forma rápida e dura, deixada de lado para dar lugar a um certo contentamento, isto é, um orgulho por ter passado por tudo isso sem reclamar.

Um pouco mais jovem que a Entrevistada 12, a Entrevistada 5, com 46 anos, admitiu ter sido difícil a fase na auditoria, em especial o início. Em sua fala, ela relembra que quando entrou na auditoria eram muitos homens, em todos os lugares, na empresa e nos clientes. As saídas após o trabalho eram sempre para bares e os assuntos discutidos nesses ambientes pelos mais seniores era sempre futebol e mulher. Ela precisou, então, lançar mão de fatores pessoais e ambientais para se enquadrar. Passou a não se incomodar com as piadas, buscou a sua principal referência familiar que era o pai para poder aprender e gostar de futebol e, assim, ir se encaixando mais naquele dia a dia tão masculino.

Quem também sentiu dificuldade no início da auditoria foi a Entrevistada 10. Para ela, a auditoria foi e continua sendo um ambiente muito masculino:

Auditoria sempre foi um ambiente masculino, e eu acho que continua sendo, quando você passa de gerente para cima, não é? Porque a Contabilidade tem muitas mulheres, não é? Então, assim, eu lembro até de sócios falando: Nossa, isso aqui é uma empresa de mulheres, aquela coisa. Mas, na base, não é? Entra muita mulher, e aí quando chega... vai chegando o funil, e aí é aquela história que a gente sabe, não é; a maternidade, a gerência, a auditoria, é uma profissão que requer muito, não é? Eu fui ser mãe aos 37 anos, não é? (Entrevistada 10).

Existem muitas mulheres na base, mas que nos níveis mais elevados predominam os homens, o que pode indicar a presença de fatores impeditivos do desenvolvimento profissional feminino (Cordeiro et al., 2018; Cruz et al., 2018). Os estereótipos de gênero são produzidos por meio da interação. Na liderança, por exemplo, os estereótipos de gênero estão mais orientados para a tarefa, por isso a predominância de uma liderança masculina (Weyer, 2007). Nesse sentido, a percepção da Entrevistada 10 de que não existiam muitas mulheres nos cargos mais elevados na auditoria encontra respaldo na literatura. Ela mesma confessou ter postergado a maternidade para conseguir avançar na carreira, deixando para ser mãe aos 37 anos. Aqui também é possível observar o fenômeno do teto de vidro, uma barreira invisível que afeta a ascensão das mulheres aos níveis mais elevados da organização (Adams & Funk, 2012; Bañuelos Marco et al., 2023; Cotter et al., 2001; Groeneveld et al., 2020).

Ainda na auditoria, a Entrevistada 8 disse ter sentido muita dificuldade no início. O sonho de ser auditora esbarrou em um ambiente extremamente masculino e pouco colaborativo.

Ela afirma ter sofrido assédio, que na época não conseguiu entender muito bem, mas que hoje entende ter sido vítima. Contudo, apesar de todas as dificuldades, ela considerou que estava diante de uma oportunidade e decidiu abraçá-la. Trabalhou e estudou muito para conseguir se aprimorar e crescer. Ela reconhece que a trajetória foi desafiadora, mas decidiu seguir, sem se importar, por vislumbrar um futuro promissor:

É, foi desafiador, viu. Bastante desafiador; porque também, assim, é aquela coisa do tipo, há o sonho; mas, ao mesmo tempo, a gente percebe que não é um sonho tão bonito, assim, às vezes. Então, eu sofri bastante, eu tinha... eu ainda era muito jovem, na época; então, eu não tinha tanto essa pegada do... pô, a percepção do que era um... o quê que era um assédio, o quê que não era, sabe? Então, tudo isso ficou bastante evidente no final, não é; porque você acaba sofrendo muitos desafios, ter que aprender muitas coisas sozinha, é... não tinha aquela... aquela pegada, não é, da diversidade, inclusão, e tudo mais; mas tinha ali a oportunidade de crescer, então eu abracei essa oportunidade; o que eu pude fazer para a minha jornada, e para eu, de fato, conseguir me aprimorar, me potencializar, aumentar o meu repertório em termos de assuntos diversos (Entrevistada 8).

Quando foi contratada por uma famosa empresa de tecnologia, a Entrevistada 11 nem imaginava que seria a única mulher. Então, rapidamente, tomou a decisão de ser igual a eles, como ilustra o trecho a seguir:

Eu queria ser igual aos homens. Então, sem pensar, as minhas roupas eram assim, terninho marrom, terninho preto, sapato marrom, sapato preto. Coisa que hoje você não me vê mais nisso, não é? Mas, na época, era assim; porque como todo mundo era terninho azul, preto, marrom, não é, que eram os homens; então, eu era mulher, eu queria estar ali igual a eles, não é; não queria que me vissem como diferente (Entrevistada 11).

A estratégia para superar as adversidades impostas era se igualar, fazer parte. Contudo, a fala da Entrevistada 11 transparece a necessidade de ter que performar diferente do que de fato era para se desenvolver. Ao sinalizar que hoje, quando já ocupa uma posição de destaque, ou seja, que já havia superado as adversidades para o desenvolvimento profissional, ela não precisa mais se vestir como os homens, ela indica que foi uma estratégia de enfrentamento pensada. Quando se observa uma mulher alterando o seu modo de vestir, perdendo a sua feminilidade, é possível destacar o custo da resiliência nessa atitude (Denckla et al., 2020; De France et al., 2022).

A Entrevistada 2 abordou, ainda, o tema da desigualdade salarial. Segundo ela, em muitos momentos, os seus pares homens eram menos preparados, mas tinham salários melhores e eram sempre os escolhidos nos momentos de alguma promoção. Além disso, ela ressalta que as promoções para os homens eram mais rápidas e mais naturais.

(...)mas acaba que você tem diferença de salário, você tem que trabalhar dez vezes mais do que o homem para provar que você é capaz igual aquela pessoa;

as promoções dos homens, vamos falar assim, você vê que elas acontecem naturalmente, e eu para provar que sou capaz, eu tinha que ser muito, muito, muito melhor do que aquela... aquele, vamos falar assim, homem que estava ali do meu lado, meu par, que eu sabia que eu era muito melhor do que ele, mas ele ia para frente, estava em altas funções executivas; principalmente, quando a promoção era para uma função executiva (Entrevistada 2).

A pesquisa das autoras Eagly e Carli (2007) corrobora a fala da Entrevistada 2. Ao descrever a trajetória das mulheres, as autoras utilizaram a metáfora do labirinto, ou seja, uma jornada que não é simples, requer persistência, mas vale o esforço. Os obstáculos existem, mas as metas são atingíveis. Entre esses obstáculos, as autoras destacaram que os salários das mulheres são menores do que os dos homens e as promoções acontecem de maneira mais lenta para as mulheres se comparadas com as dos homens com as mesmas qualificações. Interessante observar, também, que as autoras entendem a trajetória da mulher como mais desafiadora que a dos homens, requerendo, inclusive, mais paciência, porém finalizam dizendo que todo o esforço compensa.

Com um posicionamento diferente, a Entrevistada 4, que teve o primeiro emprego em uma empresa de auditoria, após se formar em Economia, considera ter sido muito bem recebida na instituição, destacando ter vivenciado poucas situações de preconceito por ser mulher ao longo de sua trajetória profissional. Em suas palavras:

Mas não sentia preconceito, me senti muito bem recebida. Eu... foram, não consigo lembrar, assim, ao longo da minha carreira, momentos que eu... que eu senti preconceito pelo fato de eu ser mulher. Não, eu não... acho que eu... não sei, se a forma que eu sou, eu sou bem informal, eu gosto muito de pessoas, eu gosto do relacionamento interpessoal; então, tive muito pouco, muitos poucos problemas. Teve um geren... um que era sênior, depois virou gerente na Auditoria, que a gente teve alguns... alguns problemas de relacionamento; mas, em toda a minha carreira, foram muito poucas pessoas que eu tive problema de relacionamento, pelo fato de ser mulher. (Entrevistada 4).

É interessante notar na fala da Entrevistada 4 que o primeiro discurso está em negar a existência de qualquer preconceito. Em seguida, ela relembra um episódio com um profissional em específico com o qual vivenciou problemas de relacionamento por ser mulher. Mais uma vez, tem-se indícios de que essas profissionais podem se utilizar da negação como um mecanismo de defesa para conseguir enfrentar as adversidades e se desenvolver profissionalmente.

Quem também disse nunca ter passado por uma situação desagradável pelo fato de ser mulher, foi a Entrevistada 6. O caso dela, contudo, pode ser explicado pelo fato de ela ter sido funcionária pública na maior parte da sua trajetória profissional. Inclusive, ela relata que, ao passar no concurso e assumir o cargo, estava grávida e nem assim passou por nenhuma situação que a constrangesse. O emprego público, diferentemente do emprego privado, já traz consigo

uma segurança de estabilidade, o que por si só já é uma questão ambiental de enfrentamento para as adversidades do desenvolvimento profissional. No mercado privado, poderia ser mais difícil, principalmente no passado, alguma mulher assumir um cargo em uma nova empresa grávida.

O fenômeno da negação, após a superação de adversidades, já foi mapeado pela literatura (Cohen et al., 2020; Mota-Santos et al., 2014), que identificou mulheres que romperam o teto de vidro e simplesmente “se esqueceram” das adversidades pelas quais passaram. O mais provável é que tenham se utilizado de algum mecanismo interno e até mesmo externo para suplantarem tais momentos indesejados e dignos de não serem lembrados.

Essa análise inicial, relacionada com o ato de se tornarem contadoras, permite perceber que as mulheres entrevistadas possuem uma capacidade de se adaptar às mudanças e aos desafios que lhes são apresentados. Elas optaram, ou foram levadas pelas circunstâncias, a cursar uma graduação tipicamente masculina, para a qual não existiam muitas referências que pudessem inspirá-las. Nesse sentido, a pesquisa de Rayburn (1976) observou, ainda na década de 1970, que havia uma mudança em andamento para as mulheres contadoras no mercado de trabalho e que as mulheres recém-formadas já estavam encontrando mais oportunidades, assim como as conselheiras entrevistadas. Nenhuma delas relatou dificuldade para ingressar no mercado, o que ilustra este processo de inserção significativa das mulheres na contabilidade. Essa fenômeno, porém, não está livre de desafios e não quer dizer que a contabilidade está feminilizada. A área contábil ainda é masculina e, nesse sentido, as mulheres que romperam as barreiras para progredir na carreira utilizaram-se de suas habilidades individuais e de outros recursos ambientais para seguir em frente. O que muitas vezes parece uma negação, na verdade é uma capacidade de superação.

Quando nasce uma contadora, no caso das conselheiras entrevistadas, nasce também uma mulher apaixonada pela contabilidade, que se depara com um mercado de trabalho masculino, mas que busca maneiras de sobressair sem se lamentar ou se intimidar. Nenhuma delas pensou em desistir quando precisou trabalhar mais para provar que era capaz, ou quando o cenário demandou que aprendesse mais sobre futebol ou até mesmo quando foi necessário mudar a forma de se vestir. Fizeram o que entenderam que era preciso para seguir em frente, para fazer parte e assim foi até a chegada aos conselhos. As estratégias de enfrentamento utilizadas são compatíveis com o fenômeno da resiliência, o que não deixa de ter gerado um custo pessoal para essas profissionais.

Dando continuidade às análises, na sequência, será possível observar como as entrevistadas chegaram até os conselhos e como percebem a sua participação nesses ambientes nos quais as mulheres ainda têm pouca representatividade.

4.3 A chegada aos conselhos

Muitas foram as pesquisas que se dedicaram a analisar o efeito das mulheres nos conselhos (Cimini, 2022; Dharmendra et al., 2022; Gordini & Rancati, 2017; Khan et al., 2023; Mazzotta & Ferraro, 2020; Wahid, 2019). Interessante, então, verificar como as mulheres atuantes em conselhos entendem a sua participação. Para tanto, após verificar como escolheram a profissão contábil e como se deu o início da carreira, agora é o momento de abordar a chegada aos conselhos para em seguida verificar a atuação.

Para a Entrevistada 2, a chegada aos conselhos foi uma combinação de anos de contabilidade e auditoria com várias certificações. A experiência na auditoria também esteve presente na fala da Entrevistada 3, que, ao se aposentar, resolveu continuar com algumas atividades e, por ter as certificações, os convites para conselhos começaram a surgir. Uma atividade após a aposentadoria e que não tomasse todo o seu tempo era o que queria a Entrevistada 13. Com a sua experiência de anos como executiva, ela fez um ano de cursos até conseguir entrar no seu primeiro conselho.

A Entrevistada 1 tinha experiência contábil e muitas certificações, mas precisava de uma indicação, a qual foi realizada por um par masculino que já havia sido seu superior em uma organização por onde passou. Foi também um homem, um antigo professor e mentor, que indicou a Entrevistada 4 para alguns conselhos. Ela, além da experiência em auditoria, também possuía várias certificações, chegando, inclusive, a ser diretora em um dos grandes institutos de Governança Corporativa. Um homem, antigo gestor, foi quem indicou a Entrevistada 10 para o seu primeiro conselho, hoje ela está em 11. A Entrevistada 6, por ser contadora em uma instituição pública, com participação ativa em importantes órgãos internacionais, foi indicada aos conselhos desses órgãos. Na visão dela, nesses órgãos multilaterais, a mulher é muito bem-vinda e isso facilitou a sua indicação e participação.

Ao perceber que era uma carreira promissora, a Entrevistada 5 se ofereceu para ser *pro bono* em um conselho. Porém, para explicar que se ofereceu, descreveu com detalhes que tinha a capacidade técnica esperada, que possuía experiência em diferentes áreas de negócios e que tudo isso seria interessante e agregador para um conselheiro. Ao relatar esse ocorrido durante a entrevista, ela buscou tecer suas inúmeras qualidades técnicas para justificar que inicialmente

se ofereceu. Hoje, segundo ela, por desenvolver um bom trabalho por onde passa, já é constantemente convidada a participar.

Quem também se colocou à disposição para participar foi a Entrevistada 8. A abordagem neste caso, contudo, foi diferente. Ela não se justificou, já foi logo dizendo que entendia que tinha a capacidade técnica necessária e foi em busca de todas as certificações. O desejo era de participar para ter cada vez mais experiência e ir em busca de novos desafios e novas oportunidades. Porém, relatou ter sido alvo de desconfiança por causa da idade. Ela iniciou nos conselhos em 2018, quando tinha 31 anos. Foi muito questionada se não era muito jovem e a resposta estava pronta: “se não começar agora, vou começar com 50 e já vou ter perdido muito tempo” (Entrevistada 8). Talvez por ser mais jovem, a Entrevistada 8 não tinha tanto problema em se jogar no mercado e buscar suas oportunidades.

No geral, as entrevistadas entendem que a formação em contabilidade colabora de maneira significativa para a atuação nos conselhos. Na visão da Entrevistada 1, a sua identificação com os conselhos foi imediata, justamente por ser contadora. Em suas palavras:

Analisar contrato, analisar balanço, analisar isso, analisar... então, é tudo que, mais ou menos, que a gente já faz; então, a facilidade foi muito grande para identificar ... me identifico super, porque o que a gente vai avaliar vai ser um investimento, a gente vai avaliar um fluxo de caixa, a gente vai avaliar um risco, um ..., e isso é o meu dia a dia. Então, aquela... a identificação foi, praticamente, imediata (Entrevistada 1).

De forma similar, os anos de experiência na contabilidade elaborando demonstrações foram considerados pela Entrevistada 2 fatores importantes para assumir e ter sucesso nos conselhos: “De um lado da mesa, eu sei fazer. Do outro lado, eu sei o que cobrar, porque eu sei as dificuldades que as pessoas têm”.

A Entrevistada 10, por outro lado, atribui a importância que tem sido dada aos contadores nos conselhos à SOX:

E aí eu acho que a chegada dos Comitês de Auditoria, que requer um especialista financeiro, isso fez com que a gente, os contadores, conseguissem chegar aos Conselhos; que eu acho que antes os Conselhos eram muito administradores, advogados; eu acho que até tinha os contadores, mas não com esse viés tão forte de ser uma voz técnica ali dentro, é... depois da SOX, não é? Todo mundo começou a prestar atenção: ‘Ó, gente, vocês têm que prestar atenção. Tem que ter alguém, dentro do Conselho, que olha, que saiba o quê que é uma demonstração financeira’. Não é? Tem que ter um chato de plantão aí. Não é? (Entrevistada 10).

Além disso, ela pontuou que os conselhos e comitês são uma tendência natural para quem se aposenta em empresas de auditoria, devido justamente à *expertise* em contabilidade. A Entrevistada 4 também acredita que os anos de auditoria contribuem para a chegada e atuação

nos conselhos. Para ela, a experiência que a auditoria proporciona é extremamente relevante para a atuação nesses *boards*.

Em contrapartida, a Entrevistada 11 não acredita que a contabilidade a ajudou a chegar aos conselhos de administração:

É, em nenhum dos Conselhos de Administração... os Conselhos Fiscais, sim; mas nenhum Conselho de Administração, eu cheguei porque eu era contadora. Eu cheguei porque eu tinha base sólida de finanças, e conhecia inovação. Entendeu? Então, muito mais pela parte tecnologia, de inovação, que é uma parte mais estratégica; do que, pura e simplesmente, por ter uma base sólida de contabilidade (Entrevistada 11).

E ela vai mais além, discorrendo que não selecionaria nenhum contador para conselho de administração por acreditar que a posição exige uma visão mais genérica e com bases sólidas de finanças. Na visão da Entrevistada 11, um contador seja ele homem ou mulher, não possui essas características.

A Entrevistada 12 optou por sair da auditoria para tentar levar uma vida um pouco diferente nos conselhos. Depois de 30 anos de carreira, ela tinha certeza de que seria muito fácil e rápido estar em algum comitê de auditoria. Porém, ela relatou que teve muita dificuldade e entendeu que a vida nos *boards* é *networking*. Foi apenas quando recebeu um convite de um antigo cliente (também homem), da época de auditora, que conseguiu iniciar a carreira como conselheira.

É interessante notar as similaridades no processo de chegada aos conselhos. Elas estudam, preparam-se, possuem capacidade técnica e, mesmo assim, em sua maioria, dependem de *networking*, que por ironia se concebe em uma figura masculina. A indicação realizada por homens pode decorrer de maior presença masculina nos *boards*, o que torna a probabilidade de indicação realizada por um homem ser maior, mas também pode sinalizar para fenômenos relacionados ao gênero. Um deles é a possibilidade das mulheres que se encontram nos *boards* terem uma menor influência nesses ambientes, não apresentando tanto êxito em suas indicações quantos os seus pares masculinos. Outra possibilidade para o fenômeno é, ainda, a replicação, pelas mulheres presentes nos *boards*, dos preconceitos de gênero, tendo em vista que essas profissionais também se encontram em ambientes profissionais machistas, sendo plausível a reprodução por elas deste fenômeno (Naguib & Madeeha, 2023).

Algumas delas pontuaram a participação das mulheres nos conselhos. A Entrevistada 2 disse observar um cenário favorável para a participação das mulheres uma vez que as empresas estão olhando mais para a participação feminina. Na visão da Entrevistada 3, isso está ligado

às práticas ESG e equidade de gênero. Para ela, a diversidade é muito positiva para os conselhos. A Entrevistada 7 ressaltou que em alguns conselhos estão buscando apenas mulheres, justamente para transmitir equidade. A Entrevistada 1 abordou a questão das cotas para mulheres, afirmando ter entrado por cotas e que muitas delas se sentem constrangidas em relação a isso. Ela disse não ter nenhum problema por ter entrado pela política de cotas e que o importante é permanecer pela competência:

Entrei por cota, e permaneço pela minha competência. Entendeu? Eu não tenho nenhum problema com isso; se tiver a cota para poder fazer com que as pessoas olhem, que priorizem e vejam que isso é importante, eu não tenho nenhum problema, eu vou entrar com a cota e vou ficar feliz, eu não vou ter nenhum problema com isso. Então, eu acho que a gente precisa ter esse olhar um pouco mais cuidadoso, e não se sentir ofendida: Aqui, você está entrando, porque tem uma cota que é para mulheres. Uma mulher não vai entrar se ela for incompetente. Eu não vou, se eu achar que eu não tenho competência, eu não vou (Entrevistada 1).

Essa percepção das conselheiras em relação às cotas às questões ligadas a ESG difere das falas de pesquisa de Mota-Santos et al. (2014), realizada com mulheres executivas que negaram a necessidade de cotas ou de qualquer outra política de recursos humanos para impulsionar a carreira de mais mulheres.

Adicionalmente, as Entrevistadas 1, 2, 4, 5, 8, 10 e 13 salientaram em suas falas que as mulheres se sobressaem nos conselhos pelo repertório adquirido durante a carreira, pelo comprometimento e por sua dedicação. Isso significa que reconhecem que a formação em contabilidade as ajudou a estar onde estão hoje. Segundo elas, as mulheres estão sempre mais preparadas do que os homens nas reuniões. Elas estudam e se debruçam no material para chegar nas reuniões e terem voz ativa, ou seja, vencem pelo conhecimento e preparo. A Entrevistada 1 deixou claro que percebe que os homens não leem o material que será discutido e, com isso, as mulheres levam vantagem. Por serem muito dedicadas, elas atraem as atenções durante as reuniões pela relevância de suas falas.

O estudo foi pauta constante das entrevistas com as 13 Entrevistadas, demonstrando que, para a atuação delas nos *boards*, não basta toda a experiência já mencionada. Os anos de dedicação e a formação em contabilidade não são suficientes. Assim, imaginar que essas mulheres já atingiram o ápice da carreira e que não precisam provar mais nada para ninguém é um engano. A chegada aos conselhos traz consigo ainda mais desafios a serem superados. Mesmo elas trazendo nas falas uma tranquilidade, pontuando poucas adversidades, ou as tratando com uma certa normalização, fica evidente que o caminho foi e continua sendo penoso. Após chegar ao topo da carreira, é preciso provar que são capazes de permanecer nesses órgãos e que não estão ali apenas para cumprir uma cota ou para fazer uma mera figuração.

Nesse sentido, a literatura (Lima et al., 2013; Loureiro et al., 2012) aponta que as mulheres que avançam para os cargos mais elevados das organizações demandam de muitas horas de estudo e dedicação, além da competência técnica. A qualificação é condição para a construção de uma trajetória profissional. As mulheres se qualificam para ocupar os cargos em que atuam e continuam se qualificando mesmo que não planejem mais ascender na carreira. Percebe-se, portanto, que o estudo representa um fator de enfrentamento às adversidades, o qual é utilizado não apenas para chegar ao cargo, mas também para se manter a posição alcançada.

Cabe aqui salientar que o custo exigido para se manter resiliente diante de situações desafiadoras, sejam elas internas ou externas ao ambiente de trabalho, geralmente é muito elevado (Denckla et al., 2020; De France et al., 2022), ainda mais quando se está imerso em um contexto organizacional competitivo e com o espírito de coletividade já enfraquecido pelo sistema de alta produtividade (Vieira & Oliveira, 2017).

Em meio a esta perspectiva, a Entrevistada 1 considera que as mulheres nunca se sentem preparadas o suficiente, que não se valorizam e que, além disso, para chegar aos conselhos, precisam ter o dobro da “bagagem” do homem conselheiro. Em suas palavras:

E você já viu algum homem falar assim: Eu estou me preparando para ser conselheiro? Eu estou fazendo um curso. Agora, você conversa com a mulherada. Eu já fiz três cursos para Conselho. Para que? É tudo a mesma coisa, a gente quer estar mais preparada, a gente quer... a gente é mais estudada. Existe pesquisa, também, que a mulher é mais estudiosa do que o homem, ela estuda mais anos, não é; ela consegue estudar mais tempo do que o homem, e tal. Enfim, eu acho que é tudo um viés mesmo, que a gente acaba que... enfim, a gente não... se valoriza, não sei o quê que é; mas a gente, infelizmente, a gente não... não gosta de falar em cota, e a gente não entra se não tiver 200% de capacidade, para poder assumir alguma coisa (Entrevistada 1).

De forma similar, a Entrevistada 5 descreve que o estudo é contínuo e que é de extrema importância para os conselheiros. Ela não faz distinção entre homens e mulheres, apenas assevera que se dedica de maneira constante aos estudos e ao trabalho nos conselhos.

Para evitar momentos de constrangimento, a Entrevistada 10 disse estudar infinitamente mais que seus pares homens. Segundo ela, isso é uma característica feminina, conforme evidenciado no trecho a seguir:

Eu acho que isso é uma característica muito forte das mulheres, a gente se prepara muito mais, justamente para evitar esses momentos de constrangimento. Entendeu? Porque eu acho que a gente sempre entra... tem muito da síndrome da impostora, de que: Ai, não estou à altura, não sei o que. Então, eu acho que a gente sempre vai tão preparada para as reuniões, que você está sempre ali para qualquer embate (Entrevistada 10).

“Ninguém me tolhe não; porque, na hora do conhecimento, eu mostro o meu conhecimento que tenho”. É assim que a Entrevistada 9 demonstra a importância do estudo e, segundo ela, que é uma mulher negra, nortista, que sofreu muito *bullying* na infância, o conhecimento sempre foi sua forma de superação. Em suas palavras:

Eu não tenho esse negócio, eu sou muito resolvida no que eu quero. Não fico preocupada, se acha, que deixa de dizer. Não. Olhou de cara feia, para mim pouco me importa. Eu sou... eu tenho conhecimento (Entrevistada 9).

Para a Entrevistada 13, a preparação gera credibilidade. Na visão da entrevistada, é preciso se preparar muito para as reuniões, estudar bastante. Pontua ainda que para a mulher é muito difícil ter respeito e credibilidade, sendo o estudo e a preparação a saída. De forma complementar, a Entrevistada 4 relatou que ela não tem dificuldade de dizer que não sabe ou que não entendeu. Isso, para ela, é bem natural. Porém, na visão dela, os homens não se permitem demonstrar esse tipo de fragilidade.

Essas falas de estudo contínuo e busca de conhecimento vão ao encontro de pesquisas anteriores que revelam que as mulheres que compõem os *boards* tem alto nível de escolaridade (Burgess Zena & Phyllis, 2002). Além disso, pesquisas apontam que o investimento em educação é para compensar os efeitos da discriminação, dado que as mulheres componentes dos conselhos, precisaram investir mais em estudos para ter sucesso e romper o teto de vidro (Singh et al., 2008).

Ademais, fica claro que essas profissionais estão usando o conhecimento e a preparação como forma de equalizar a diferença entre homens e mulheres. Eccel e Grisci (2011), além da equalização, apontam que a mulher que possui conhecimento e sabe expor com coerência consegue ser mais respeitada. Nesse sentido, o conhecimento tem como função transpor as adversidades de convivência e participação em conselhos ainda muito masculinos, representando não só um mecanismo que viabiliza a entrada, mas também a manutenção dessas profissionais nos *boards*.

A Entrevistada 8, em contrapartida, acredita na sua capacidade técnica, construída em anos de auditoria. Ela não mencionou que precisa estudar ainda mais para ser ouvida ou respeitada. Ao contrário, ela acredita no potencial e na experiência que já adquiriu, inclusive como mãe. Em suas palavras:

Então, estar nos Conselhos Consultivos é muito interessante, porque você traz a tua experiência como contadora, como auditora, como, sei lá, até como mãe, às vezes, não é? (Entrevistada 8).

Apesar de não focar no estudo em si, a fala da Entrevistada 8 coloca ênfase nas experiências profissionais que ela adquiriu durante os anos de atuação como auditora, que é uma profissão que demanda uma constante atualização e investimento em estudos. Além disso, na fala desta entrevistada, observa-se que ela faz uso de suas habilidades afetivas e sociais, considerando-as importantes para a sua atuação nos conselhos (SilasCasillas, 2008).

Fica evidente, portanto, que as mulheres conselheiras entrevistadas estão em um constante processo de provação de suas capacidades para a permanência nos conselhos. Elas chegam por meio de indicações (geralmente de homens, como o caso das entrevistadas pelo estudo), após uma trajetória profissional significativa, marcada por várias conquistas e distinções. Para serem ouvidas e se manterem nesses postos, a constante preparação técnica se faz necessária, representando, na visão delas, um fator diferenciador dos pares do gênero masculino.

Sendo assim, visando um maior aprofundamento do processo de resiliência existente na trajetória dessas profissionais, no próximo tópico, são apresentadas as principais análises relacionadas com o processo de superação de adversidades, pelas quais as mulheres contadoras precisaram (e ainda precisam) enfrentar para chegar (e permanecer) nos *boards* das empresas listadas na [B]³.

4.4 Superando adversidades

Nesse momento serão apontadas as adversidades superadas na trajetória das mulheres entrevistadas. Algumas delas já foram observadas nas seções anteriores, mas outras merecem um destaque especial.

A Entrevistada 2 começa lembrando um momento em que foi preterida a uma vaga por ser mulher:

Sofri uma discriminação muito grande nos anos 90, que, assim, me fez desistir de muita coisa. Na época, eu estava concorrendo para uma vaga de Auditoria Interna, inclusive; eu estava concorrendo, eu passei em todas as provas, passei em todos os testes – psicotécnico, contabilidade -, passei em tudo; e no final, eu recebi uma carta falando que eu não seria admitida, porque a Auditoria era uma profissão para homens (Entrevistada 2).

Mesmo tendo se sentido frustrada e decepcionada, ela decidiu seguir em frente: “Não, não vou... não vou abaixar a cabeça por causa disso, vou seguir a minha carreira em frente” (Entrevistada 2). Depois disso, ainda perdeu uma promoção por estar grávida e, novamente, não se abateu, demonstrando a sua capacidade de superação. Neste caso, a estratégia interna de

se manter motivada, mesmo em meio às adversidades, representa um tipo de resposta adaptativa positiva (Fletcher & Sarkar, 2016), a qual está relacionada com o fenômeno da resiliência.

As Entrevistadas 1 e 11 também passaram pela decepção de serem preteridas em um momento de promoção pelo fato de serem mulheres e desejarem ter filhos. As duas queriam muito ser mães e as duas também almejavam uma carreira executiva promissora e não queriam renunciar a nenhum dos sonhos. Foram firmes e conseguiram ser mãe e progredir na carreira. Nesse sentido, Atena e Tiron-Tudor (2020) consideram que a criação dos filhos ainda representa uma barreira para as mulheres contadoras. Bernardi (1998), ao pesquisar contadoras recém-contratadas, verificou que quase todas as mulheres que pretendiam ter uma família e uma carreira de longo prazo preferem começar sua família aos 30 anos. O autor argumenta, ainda, que o fato de existirem poucas mulheres em altos cargos em firmas de auditoria estaria baseado em sua escolha pessoal de priorizar a vida familiar em detrimento do trabalho, notando-se, portanto, uma questão de gênero. Diferentemente da literatura apontada, o que se observa nas conselheiras é que elas priorizam tanto a carreira quanto a vida familiar, em especial, a vontade de ser mãe.

Nesse contexto, a Entrevistada 10 afirmou ter adiado a maternidade, mas não parou em função dela, assim como as demais conselheiras que são mães, contrariando Adapa et al. (2016), os quais afirmam que as mulheres se utilizam de jornadas flexíveis e trabalho de meio período durante a maternidade. De forma similar, Sian (2023) analisou as continuidades e descontinuidades da profissional contábil. Para as mulheres profissionais em contabilidade, trajetórias não lineares de carreira têm se mostrado mais aplicáveis, uma vez que, diante de demandas conflitantes entre carreira e vida pessoal, elas recorrem à interrupção da carreira (*off-ramp*) e só mais tarde retornam ao trabalho (*on-ramp*), à medida que os compromissos familiares diminuem. Porém, as mulheres contadoras entrevistadas pelas autoras entendiam a perda de vantagem econômica e prestígio como uma troca por flexibilidade e um equilíbrio mais compatível entre trabalho e vida pessoal. O que os autores ponderam é que as mulheres que optam por essa construção flexível enfrentam uma barreira para a progressão da carreira e isso era tudo o que as conselheiras não desejavam.

Uma única conselheira, a Entrevistada 1, disse ter priorizado o casamento em um determinado momento, optando por atingir o cargo de diretora um pouco mais tarde, o que se tornou um grande arrependimento para ela. Quando, enfim, assumiu a diretoria o marido não aguentou e o casamento acabou. Antes disso, o marido havia recebido uma promoção e eles precisavam mudar de cidade. Ela não foi. Como ainda não tinha filhos, decidiu ficar e os dois

se encontravam a cada 15 dias. Ela só deixou o emprego e se mudou quando decidiu que era o momento de ter um filho, não antes de iniciar em um novo emprego e conseguir sua primeira promoção para um cargo de gestão.

Elas desejavam ter filhos ao mesmo tempo que continuavam subindo degraus na carreira. Com a finalidade de alcançar as posições mais elevadas, as mulheres precisam comprovar que sua vida familiar não interfere no desempenho profissional e, ainda, se impor e provar sua competência mais do que os homens, embora atualmente sejam, de modo geral, tão bem ou até mais preparadas do que os homens para estas posições (Rocha-Coutinho & Rocha-Coutinho, 2011). Para Fajardo et al. (2010), o conceito de resiliência é mais amplo do que apenas a capacidade de se superar. Segundo o autor, ele comporta duas dimensões. A primeira delas é a resistência à destruição e a capacidade de proteger a integridade sob fortes pressões. A segunda é, mesmo em circunstâncias adversas, a capacidade de construir e de recriar uma vida digna. Um filho é uma circunstância adversa, assim como um cargo executivo ou atuação nos conselhos. E as conselheiras não pararam. Usaram suas habilidades, competências, relacionamentos, buscaram apoio e foram adiante, contradizendo os autores Sullivan e Baruch (2009), ao destacarem que o modelo de carreira tradicional é incompatível para as mulheres, uma vez que este modelo de trabalho não possibilita a conciliação com os compromissos familiares e de cuidado com o lar.

A Entrevistada 7, na primeira reunião, do seu primeiro conselho, foi denunciada à CVM. Ela era a única mulher no conselho e entendeu que os documentos apresentados eram insuficientes, então optou por pedir vários outros. Além disso, ela reflete que chegou ao conselho insegura e, por isso, optou por uma postura muito, muito dura e talvez até um pouco arrogante, comportamentos estes tidos como masculinos. Após os desdobramentos da denúncia e a CVM entender que ela não havia passado dos limites com os seus pedidos, voltou ao conselho mais segura e mais tranquila, com uma abordagem considerada mais feminina.

Autores apontam que quando as mulheres assumem cargos de liderança, tendem a adotar um estilo mais masculino, sofrendo as consequências por essa atitude (Weyer, 2007). As mulheres fazem isso no sentido de se protegerem, mas essa atitude pode ter reflexos contrários, como aconteceu com a Entrevistada 7, além de demandar esforços para a perda das características femininas na busca por performar como os pares masculinos. Importa observar que, apesar de uma primeira reunião traumática, a Entrevistada 7 aprendeu com os fatos, recalculou a rota e voltou ainda mais forte: “Eu acho que, o que... diz que quem não nos derruba, nos faz forte. Não é?” (Entrevistada 7).

Uma questão muito abordada por elas foi o momento de fala. Essa é uma questão importante, porque elas já deixaram claro que precisam se preparar muito para ter voz e visibilidade nas reuniões dos conselhos. Não obstante, mesmo com a preparação que realizam, elas ainda enfrentam algumas adversidades. A Entrevistada 4, por exemplo, contou que discutem muito no grupo de mulheres conselheiras o fato de uma mulher falar, fazer uma colocação e ninguém prestar atenção. Passado uns vinte minutos um homem faz a mesma colocação, aí dão importância ao assunto. Outro ponto também abordado por ela foram as interrupções que as mulheres sofrem constantemente.

Mesmo frisando que suas ideias são muito respeitadas nos conselhos em que participa, a Entrevistada 5 avigora que os homens respeitam muito mais a opinião de outros homens, a qual tende a ser muito mais debatida e refletida por eles, de acordo com a entrevistada. Sobre isso, a Entrevistada 7 pondera que, em especial, os conselheiros mais antigos, já acostumados com o negócio, têm uma certa má vontade de dar explicações para as mulheres. Fora isso, ela ainda se sente incomodada com as piadas e falas machistas que ainda ouve na atuação nos *boards*. Sobre as falas e piadas machistas, a Entrevistada 4 disse resolver olhando bem feio para eles nesses momentos. A Entrevistada 8 também expôs como dribla os conselheiros mais antigos: “Então, veja, você tem que realmente matar a cobra e mostrar o pau; literalmente, sabe? Isso é real.”

A Entrevistada 10 também disse que precisar lidar com os homens mais velhos nos conselhos. Nas suas palavras:

Que nem, lá no Comitê de Auditoria da XPTO, eles eram mais velhos, até o próprio Conselho eram pessoas mais velhas; às vezes, eles me chamavam de “menina”. Não é? Mas era de uma forma, assim, fofa; porque, de fato, eu acabei chegando nessas posições muito nova, para as posições; eu tenho 48 anos. E que nem, numa empresa como a XPTO, os conselheiros têm 60 mais. Os meus pares de Comitê de Auditoria tinham 70 mais; então, de fato, para eles eu era uma menina; mas eu sempre tentei levar, assim, numa boa (Entrevistada 10).

“É um clube masculino”, define a Entrevistada 12 sobre os conselheiros mais antigos, atuantes nos *boards* de empresas tradicionais. Diante deles, a Entrevistada 13 assume uma postura mais assertiva:

Por isso que eu te falei, assim, eu acabei tendo comportamentos muito mais assim, tipo, de estar me impondo mais, de uma maneira que eu pudesse, de fato, ser respeitada; porque se você... pelo menos, na minha época, que eu já sou mais velha; na minha época, se a gente não se impunha, a gente simplesmente virava servidora de cafezinho nas reuniões de Conselho (Entrevistada 13).

Como é possível notar, as conselheiras têm muita noção do que pode acontecer se elas não mantiverem posicionamentos firmes na atuação nos *boards*. Elas precisam estar o tempo todo atentas, prontas para responder, prontas para retrucar e, ainda, sempre provando que são capazes, que não estão ali para fazer figuração. Os estudos sobre a entrada das mulheres no mercado de trabalho apontam estereótipos e preconceitos que muitas vezes são sutis, mas permeiam os avanços e os dilemas das mulheres em cargos mais elevados nas organizações (Tonelli & Carvalho, 2023). O que não se nota nos relatos das entrevistadas são sutilezas. Os estereótipos e os dilemas estão escancarados e precisam ser incessantemente combatidos.

A Entrevistada 11, que já admitiu se vestir como os homens para pertencer ao ambiente corporativo, defendeu que essas questões só irão ser minimizadas com uma maior presença feminina:

O que eu faço hoje, é tentar trazer mais mulheres para o mundo, não é? Tanto que, escrevi o livro para ajudar as mulheres; a compartilhar a minha história, para que elas não tenham receio, que elas não desistam no meio do caminho; porque eu acho que dificuldade todo mundo vai ter, não é? E hoje eu acho que é mais fácil você pegar uma posição executiva, ou você pegar uma posição em Conselho, do que... sendo mulher, do que era anos atrás. Eu também não... eu não tenho esse sentimento, assim, tá? Embora eu acho que deveria existir cotas, não é... porque para forçar, não é; para você forçar, a você ter uma representatividade maior de diversidade, seja nas empresas, seja nos Conselhos; porque a cultura da gente é uma cultura masculinizada; então, é um funil; esse funil, as mulheres vão deixando por... até por conta de maternidade, das dificuldades, e tudo; e com uma escolha, que é do masculino escolhendo; então, você tem que ter uma resiliência, você tem que ter uma resistência muito forte (Entrevistada 11).

Apesar da fala da Entrevistada 11 indicar a intenção de melhorar o ambiente corporativo para as mulheres, nenhuma das entrevistadas mencionou a ajuda de uma amiga, ou uma amiga em quem pudesse confiar, para chegar ao topo da carreira. Conforme ponderado anteriormente, são várias as justificativas para esse achado, como a possibilidade de existir pouca influência feminina nos *boards* (apesar do aumento da presença de mulheres) ou até mesmo uma replicação dos comportamentos machistas por parte das mulheres que conseguiram superar o teto de vidro e chegar ao topo da carreira.

Não obstante, deve-se destacar, ainda, um ponto central na história dessas conselheiras que é ser a exceção no ambiente em que estão inseridas. Ao serem poucas, elas garantem uma maior permanência nos *boards*, tendo em vista a necessidade de aumento da diversidade nos conselhos (Wahid, 2019). Menos mulheres, significa menos competição para aquelas que alcançaram o topo da carreira. Além disso, pode-se notar na trajetória profissional de algumas dessas mulheres o aproveitamento, como *marketing* pessoal, de serem as primeiras a ocuparem

posições de destaque, o que pode incentivar um movimento de manutenção do *status quo* que gera visibilidade para a atuação dessas conselheiras.

Um outro tema abordado por elas e que encontra ligação com a superação das adversidades foi o planejamento. Planejamento de carreira, planejamento dos estudos, ou seja, elas sempre estão se organizando e se planejando. Esse processo, portanto, pode ser visto como um meio de proteção. Elas estão sempre planejadas, sempre um passo à frente e preparadas. Isso, possivelmente, dá a elas uma sensação de controle, de ordem, como fica evidenciado na fala da Entrevistada 1:

Mas, fora isso, eu sempre fui muito planejada; assim, sempre planejei as coisas, planejei de uma forma bem estratégica, do quê que eu queria. Entrar na Contabilidade foi assim, foi uma oportunidade que aconteceu ali no primeiro emprego, e eu gostei; então, eu acabei direcionando minha carreira para isso daí. E assim, hoje eu estou muito feliz, porque aquele planejamento que eu fiz, 10 anos atrás, que quando eu aposentasse, eu já queria estar em três ou quatro colegiados, aconteceu direitinho. Então, hoje eu já estou aposentando, já estou em três colegiados. Então, o planejamento, ele deu tudo... deu tudo certo (Entrevistada 1).

Diante de tanta superação, elas foram questionadas se possuem algum arrependimento. A Entrevistada 1 se arrepende de não ter organizado melhor a sua agenda para conseguir fazer um mestrado e um doutorado. Nessa mesma linha, a Entrevistada 4 se arrepende de não ter cursado Direito e a Conselheira 8 de não ter estudado mais línguas. A Entrevistada 13 relatou dois. O primeiro é que deveria ter trabalhado melhor a sua sucessão e o segundo foi não ter se preparado mais para os conselhos enquanto ainda estava na carreira executiva. A Entrevistada 6 também se arrepende de não ter preparado melhor as pessoas de sua equipe. Ela gostaria de ter sido uma líder melhor:

Acho que eu gostaria de ter... de ter tido tempo de estimular mais os profissionais que estiveram sob a minha supervisão, porque às vezes você está tão envolvido em fechar o balanço e apresentar os resultados, que você não tem muito tempo de sentar, de explicar, de ensinar o outro a fazer; e acho que o verdadeiro líder é aquele que faz novos líderes. Então, eu acho que eu poderia ter sido uma líder melhor, na minha vida profissional, do que eu fui (Entrevistada 6).

A Entrevistada 5, por sua vez, gostaria de ter tido uma postura mais política, afirmando que o mundo corporativo é político. As demais não têm arrependimentos. Ninguém se arrependeu de algo que fez. Nenhuma delas. Todas consideram que fizeram o que deveria ser feito.

Na amostra do estudo, apenas as Entrevistadas 6 e 13 são negras. Sobre esse assunto, a Entrevistada 7 fez uma observação:

Eu não tenho em nenhum Conselho, em nenhum, de todos que eu passei, eu estou em onze suplência, seis Conselhos, titular; e onze, suplência. Nenhum tem negro ou mulher negra. Nenhum (Entrevistada 7).

Essa fala não apenas demonstra as adversidades que as Entrevistadas 6 e 13 passaram, mas também uma questão racial bem forte nessas posições, que merecem, inclusive, ser estudadas com mais profundidade.

A trajetória das conselheiras está permeada de adversidades. E a resiliência é a superação dessas adversidades. É o resultado de um processo dinâmico que envolve mecanismos de risco e de proteção. Os eventos negativos que aumentam a probabilidade de que um indivíduo apresente problemas de ordem física e emocional são os mecanismos de risco. Os mecanismos de proteção, em contrapartida, modificam ou melhoram respostas a determinados riscos (Yunes, 2003; Yunes & Szymanski, 2001b).

O estudo de Farsen et al. (2023) com executivos buscou compreender as possíveis relações entre a história de vida e os comportamentos resilientes demonstrados no ambiente profissional. A análise demonstrou que a resiliência é aprendida ao longo da vida e que auxilia os participantes a enfrentar e superar as adversidades presentes nos contextos de trabalho, especialmente momentos de dificuldades.

Essas mulheres vieram desde a graduação suplantando adversidades para seguir suas trajetórias. Nenhuma delas mencionou, contudo, ter enfrentado problemas físicos ou psicológicos decorrentes dos movimentos de suas trajetórias profissionais. Como se pode perceber, elas também não lamentam trabalhar demais, estudar demais, ou a luta constante para ser ouvida, para se posicionar. Esses desafios, inclusive, geram motivações internas para a superação das dificuldades. Da graduação, passando pelo mercado de trabalho e chegando até os conselhos, elas se superaram e superaram muitas demandas externas. Sempre altivas, dinâmicas, na certeza de que estavam fazendo a coisa certa. Pode-se afirmar, pelas posições que ocupam, que elas romperam o teto de vidro e são referências profissionais para outras mulheres.

Essa figura de mulher maravilha, que rompe barreiras e conquista os *boards*, é muito bonita. Vende livros e encoraja outras mulheres. Porém, ao negarem admitir suas fraquezas e fragilidades, elas influenciam toda uma geração que vem logo depois a achar que basta esforço e dedicação. E não é só isso. O enfrentamento das adversidades exige uma série de lutas que, para várias outras mulheres, pode não ser possível disputar. Nesse sentido, a pesquisa de Duchek et al. (2022) aborda que as mulheres não devem somente compartilhar que é possível

alcançar altos cargos, mas devem também dar destaque às dificuldades e, especialmente, aos mecanismos utilizados para superá-las.

Por fim, dentre os desafios vivenciados pelas entrevistadas, a conciliação da vida pessoal e profissional é uma dimensão do processo de resiliência que merece especial atenção e, por isso, será tratado no próximo tópico.

4.5 A conciliação entre carreira e vida pessoal

Para as mulheres, avançar na carreira é uma tarefa difícil. A mulher possui demandas únicas que exigem superação de adversidades como o equilíbrio entre responsabilidades familiares e de cuidado e as expectativas socialmente construídas do papel da mulher no trabalho e em casa (Jogulu & Franken, 2023).

A Entrevistada 1 manifestou que não é fácil ser mãe, esposa, dona de casa e ainda trabalhar o dia todo. Nos primeiros anos da filha, ela contou com o apoio da sua mãe. Depois, quando o segundo filho nasceu, optou por deixar os dois em escola integral. Mais tarde, quando eles estudavam em apenas um horário, contava com uma pessoa em casa para ajudar. Ela contou ainda que perdeu muitas comemorações de dia das mães, muitas festas na escola e não viu seu filho dar os primeiros passos, demonstrando, mais uma vez, que a resiliência possui um custo. Apesar dos sentimentos negativos, ela considera que o seu trabalho contribuiu para que eles tivessem uma boa educação e hoje a filha é arquiteta e o filho está cursando medicina.

Seguindo essa mesma linha de pensamento, a Entrevistada 2 expressou em sua fala:

Gente, eu fui mãe, eu perdi um filho, eu fui casada, o casamento acabou, fui casada 27 anos, dá para ser executiva e ser mãe, ser mulher, ser filha, ser tudo; só que é, lógico, não é toda hora que você vai conseguir segurar todos os pratinhos. A gente sempre fala, “vão cair”. A gente não é, mas eu também não gosto desse discurso de que eu consigo fazer tudo. Não, eu não faço tudo. Hoje eu consigo, porque o meu filho tem 27 anos, não estou mais casada, eu tenho tempo maior para mim, para me dedicar àquilo que eu realmente acredito, não é? Mas não foi sempre assim (Entrevistada 2).

Analisando a fala da Entrevistada 2 observa-se como mulheres e homens assumem papéis diferentes na sociedade. Às mulheres, cabe o papel de mãe, filha, esposa e executiva, denotando uma divisão desigual de responsabilidades no espaço doméstico (Sian, 2023).

A Entrevistada 6, que viajava muito para participar de conselhos internacionais, já pensa que vida familiar é qualidade e não quantidade. O marido a cobrava muito, reclamava que ela não fazia o dever com os filhos, enquanto outras mães faziam, mas ela se defende dizendo que ele era mais carente que os próprios filhos. Segundo ela, sua filha mais velha cuidava de tudo

e que a tecnologia supria os momentos de saudades. Além disso, ela sempre contou com o apoio de uma mulher que trabalha na sua casa há 30 anos. E assim ela fez por muitos anos, até que o seu filho mais novo foi diagnosticado com câncer. Nesse instante, ela que já podia ter se aposentado, decidiu que era o momento de deixar o emprego e cuidar um pouco mais da família. Porém, seguiu dando aulas, estudando e participando dos conselhos.

A Entrevistada 10 foi mãe pela primeira vez aos 37 anos e depois aos 40 anos. Segundo ela, antes das filhas, ela só pensava na carreira. Um de seus namorados chegou a comentar que ela pautava sua vida pelas empresas de auditoria que havia passado. Postergou a maternidade o quanto pode, sempre priorizando a vida profissional. Agora, para conciliar filhas, demandas domésticas e trabalho, ela conta com o apoio de uma funcionária e dos seus pais. Os pais estão sempre na casa dela para ajudar com as demandas da casa e com as filhas. Para ela, ter chegado à maternidade mais madura é um fator facilitador que a ajuda a se organizar melhor.

A estratégia de não ter filhos, dando prioridade à carreira, ainda é utilizada, porém, cada vez menos, já que se observa um maior número de mulheres casadas e com filhos entrando e ascendendo no mercado de trabalho, assim como as mulheres entrevistadas nesta pesquisa. A estratégia mais utilizada é a de postergar a maternidade, passando a ter filhos depois que julgam estarem mais seguras ou menos ameaçadas em relação a sua carreira (Loureiro et al., 2012).

Quem também contou com rede apoio foi a Entrevistada 13:

Olha, como eu consegui, de forma geral, é... eu consegui um suporte familiar muito... uma rede de apoio muito boa. Eu tinha uma rede de apoio, é... do marido, dos pais, das minhas irmãs. Então, assim, eu tive que dedicar muito tempo. Como eu falei para você, eu sempre trabalhei 12 horas, 14 horas, 16 horas; eu sempre tive uma vida muito... de muito trabalho. E aí eu precisava, eu tenho dois filhos, precisava de apoio, uma rede apoio forte. Eu diria, que essa rede de apoio foi o que me ajudou mais a conciliar. E além disso, eu tinha que estudar, tinha que fazer outras atividades, para poder dar sequência na vida profissional. Então, a conciliação foi essa, é uma administração de tempo e uma rede de apoio forte (Entrevistada 13).

A Entrevistada 4 pontuou, ainda, o apoio dos seus pais e marido com a sua filha. Além disso, ela ressaltou a importância do seu trabalho para conseguir pagar uma funcionária que dormisse em casa, uma outra que passava o dia, motorista e boas escolas.

Quem também ressaltou a importância do seu trabalho para lhe dar condições de ter apoio para conciliar todos os papéis foi a Entrevistada 12:

Então, esse é o preço. Então, eu não sei como é que se faz no Brasil, fico morrendo de pena das pessoas que não têm estrutura, que não têm apoio familiar, sabe, mulheres com filhos, porque é muito difícil, eu não sei como se faz isso. A única forma que eu vi, e como eu aprendi a fazer, foi pagando. E eu sempre tive... tenho certeza absoluta que o meu custo era maior do que eram de pessoas que não tinham a vida que eu tive (Entrevistada 12).

Quando precisou se mudar de cidade e não tinha mais o apoio dos pais, ela precisou pagar por alguém que ficasse em casa e desse a ela tranquilidade para trabalhar. Um fato interessante na mudança da Entrevistada 12 é que a mudança foi necessária para que ela progredisse na carreira de auditora. O marido foi junto, sem emprego. Chegando lá, levou um tempo até que ele se recolocasse no mercado de trabalho. E, quando isso aconteceu, os dois tinham um trato: não podiam viajar a trabalho no mesmo período. Um dos dois sempre deveria estar em casa para que a filha ficasse mais tranquila.

As Entrevistadas 3, 5 e 9 não tiveram filhos. O motivo não foi o trabalho, mas não especificaram e foram muito reservadas nesse sentido. Contudo, as três relataram que o apoio dos maridos/família à carreira delas foi fundamental para que atingissem os *boards*.

A Entrevistada 7 disse que a família entende muito bem as suas ausências e que nunca foi cobrada. A Entrevistada 8, muito desenvolta para falar sobre sua trajetória profissional, foi evasiva quanto à sua vida pessoal:

Olha, sendo bem honesta, a gente organiza... organiza pouco, porque a agenda, ela é uma agenda bastante complexa e... é flexível, ao mesmo tempo; mas é complexa. Então, o quê que eu... sabe, o quê que tento buscar? Eu tento buscar o equilíbrio. Esse equilíbrio, como? Eu já tenho uma vida bastante agitada, não é; então, acaba que, é... não, não dá para fazer tudo; então, eu acabo escolhendo as minhas guerras, como bem diz o ditado: Qual é a guerra que você quer? Qual é a guerra que você quer traçar? E aí eu acabo organizando a minha agenda, nesse sentido; sempre com o objetivo de trazer valor, aprender alguma coisa sempre. Hoje, por exemplo, o quê que eu aprendi, hoje? Então, assim, sempre fazer essas reflexões, enfim; e buscar, buscar excelência sempre (Entrevistada 8).

Não falar da vida pessoal pode ser um fator de proteção, mas também deixa margem para interpretações. Não expressar como concilia pode demonstrar que ainda não atingiu um patamar satisfatório de conciliação.

Por uma busca constante pela escolarização por parte das mulheres, elas acabaram atingindo os *boards* de grandes organizações. Apesar disso, ainda paira sobre elas o cuidado com a casa, filhos e familiares, contribuindo para a segregação de gênero no mercado de trabalho (Bruschini, 2007). Essa segregação não atingiu, especificamente, as mulheres ouvidas nesta pesquisa, mas pode atingir muitas outras que mesmo tendo os mesmos anseios não possuem, talvez, os mesmos apoios do meio ambiente, como o apoio familiar e o apoio pago. Ademais, não possuem a mesma resiliência.

Uma pesquisa realizada com estudantes e profissionais da contabilidade buscou entender a percepção de homens e mulheres quanto à dupla jornada que as mulheres precisam conciliar. Os homens acreditam que essa realidade possa influenciar no desempenho

profissional, mas as mulheres não tiveram essa mesma opinião (Oliveira Silva et al., 2022), indo ao encontro da realidade das conselheiras.

Trabalhos apontam que as mulheres, com vistas à conciliação entre carreira e vida pessoal, contam com a ajuda substancial de empregadas domésticas, babás e outras profissionais, que assumem tarefas que deveriam ser desenvolvidas por elas, considerando os estereótipos de gênero, como o cuidado com o dia a dia dos filhos, alimentação e higiene destes, dentre outros. Porém, como consequência dessa “terceirização” das tarefas maternas, pode-se notar um sentimento recorrente nessas mulheres: o sentimento de culpa (Loureiro et al., 2012). A literatura evidencia que gênero representa um papel crucial no equilíbrio entre vida pessoal e profissional. As mulheres enfrentam mais desafios no lar e se sentem culpadas ao priorizar a carreira (Naguib & Madeeha, 2023).

As conselheiras que participaram da pesquisa não demonstraram esse sentimento de culpa. Elas estavam o tempo todo seguras das escolhas que realizaram. Com a ajuda de familiares e de empregadas domésticas, elas conseguiram subir os degraus da carreira rumo aos *boards*. Conseguiram atingir os objetivos profissionais e, ao mesmo tempo, conseguiram cuidar da família, mesmo que não estivessem presentes e terceirizando os cuidados.

Importante frisar que apenas as Entrevistadas 4 e 12 ressaltaram a ajuda dos maridos. Elas podem até se comportar de maneira diferente da esperada para uma mulher, seguindo os estereótipos de gênero, mas eles ainda não conseguiram se desvincular de suas características socialmente construídas. De acordo com pesquisas já realizadas, a conjugação de atividades familiares e profissionais acaba envolvendo mudanças no âmbito familiar, como uma maior participação masculina no cuidado com os filhos e a terceirização das atividades do lar (Loureiro et al., 2012). Nesse sentido, o que se observou, com as conselheiras ouvidas, foi uma maior terceirização das atividades e uma pequena parcela de participação masculina.

Cabe ressaltar ainda que nenhuma das conselheiras relatou se utilizar, em nenhum momento, de condições de trabalho mais flexíveis para a conciliação da carreira e do lar. Para as conselheiras que já foram auditoras e executivas de grandes organizações, a flexibilidade não foi e ainda não é uma opção, tendo em vista que a literatura disponível sobre o tema afirma que a flexibilização traz consigo um aumento da precarização dos postos de trabalho, informalidade, instabilidade, trabalho em tempo parcial e perdas de direitos e garantias trabalhistas, não sendo essa a realidade das conselheiras (Diniz Nascimento, 2016).

Retomando o Modelo Multissistêmico de Resiliência (Liu et al., 2017), para conciliar carreira e vida pessoal, as conselheiras se utilizaram de seus fatores individuais de resiliência, como o gênero que se relaciona aos cuidados com o lar e com os filhos e as suas características

individuais que facilitam a resiliência. Depois, elas fizeram uso de seus fatores interpessoais, quando continuam a progredir na carreira por causa das suas competências e habilidades, ao mesmo tempo que buscam a família para dar suporte ao lar. Por fim, os fatores socioecológicos. Aqui entra em cena o relacionamento com o marido e o *status* socioeconômico que lhes permite pagar por ajuda e por boas escolas.

Nesse mesmo sentido, para Masten (2015), a resiliência representa um processo que depende de características e habilidades individuais, bem como de fatores ambientais. É exatamente isso o que se observa nessa análise, ou seja, as conselheiras se utilizando de habilidades intrínsecas e de fatores ambientais como família e empregadas domésticas para manterem uma boa adaptação frente à adversidade, que é a conciliação entre carreira e vida pessoal. Tem-se, assim, os fatores de proteção interagindo com os eventos rotineiros e proporcionando uma boa adaptação diante de situações adversas (Poletto & Koller, 2008).

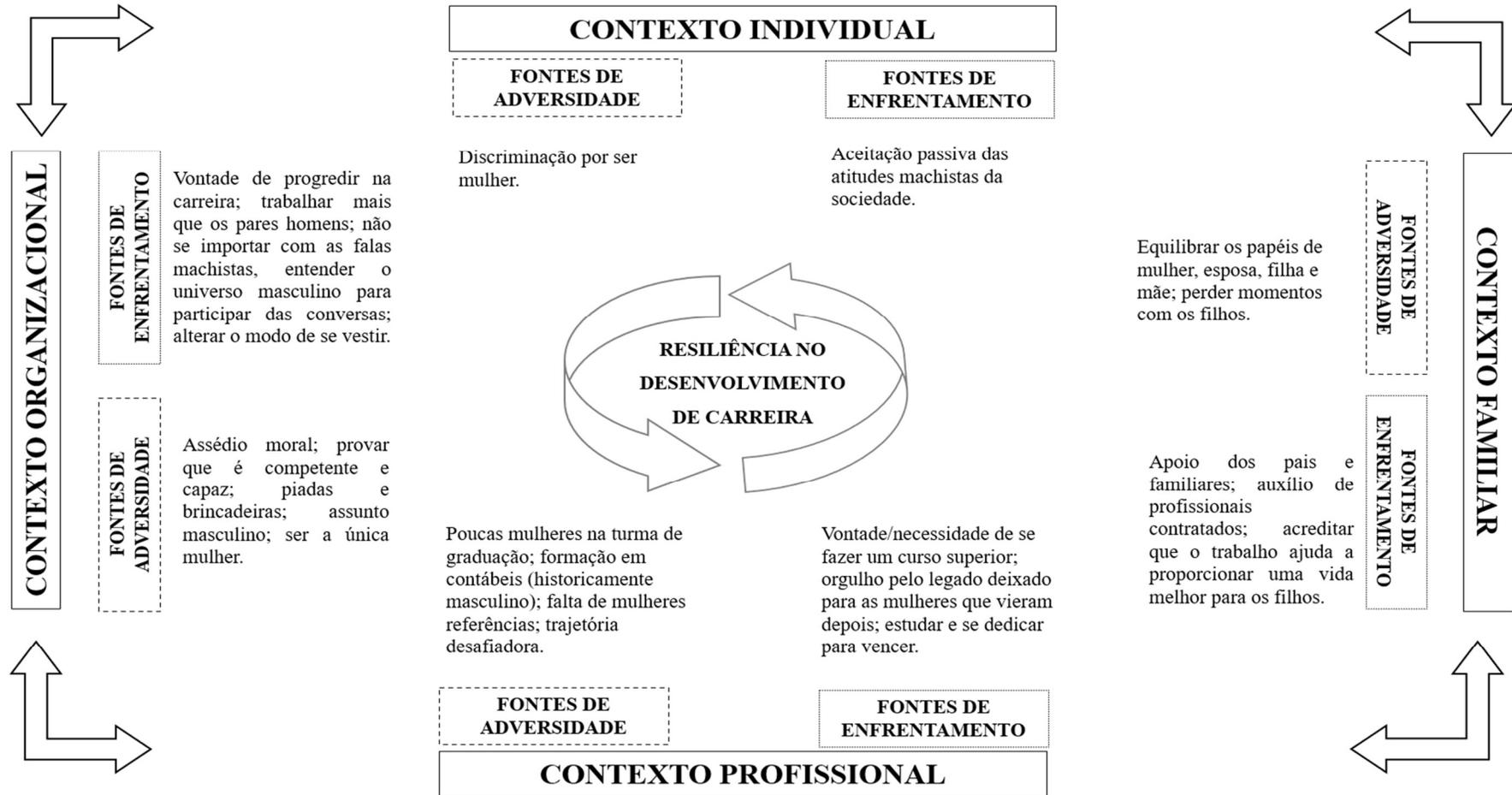
Na sequência será reapresentado o modelo proposto para a tese buscando resgatar as fontes de adversidade e de enfrentamento levantadas durante a análise.

4.6 *Framework* teórico da tese preenchido

A partir dos achados da pesquisa, torna-se necessário voltar ao *framework* teórico proposto para a tese (Figura 3) a fim de classificar as fontes de adversidade e enfrentamentos nos diferentes ambientes analisados, quais sejam: contexto individual, contexto profissional, contexto organizacional e contexto familiar. Conforme destacado anteriormente, à medida que as adversidades vão surgindo, essas mulheres vão se utilizando das fontes de enfrentamento e, nessa espiral, elas vão construindo trajetórias resilientes. A Figura 6 apresenta o modelo completo:

Figura 7

Framework teórico da tese preenchido



Nota. Elaborada pela autora.

O *framework* finalizado destaca não apenas os desafios enfrentados pelas mulheres contadoras atuantes nos *boards*, mas, sobretudo, a força motivadora que elas encontram ao encará-los. Ele reflete como a resiliência no desenvolvimento de carreira é permeada por um desejo de superar barreiras e afirmar-se em contextos muitas vezes hostis. A partir do modelo finalizado, é possível entender que as fontes de adversidade existem em todos os contextos, mas para suplantá-las, as mulheres lançam mão das fontes de enfrentamento que também se encontram disponíveis nesses mesmos ambientes.

No contexto individual, as mulheres contadoras atuantes em *boards* ouvidas pela pesquisa relataram ter sofrido, em algum momento, discriminação por ser mulher. A discriminação surge como uma barreira estrutural e cultural, desafiando diretamente a autoafirmação das contadoras. Porém, elas não se abateram, pois entendem essa discriminação de gênero como algo presente na sociedade. Ao lidar com esse cenário, elas encontram motivação no posicionamento assertivo e na adaptação às normas sociais, demonstrando uma postura ativa de superação.

No contexto profissional, elas enfrentaram o fato de, já durante a graduação, serem uma das poucas mulheres da turma, uma vez que a própria escolha do curso de contábeis, historicamente masculino, já é uma fonte de adversidade. Porém, essa adversidade não foi maior do que a vontade ou até mesmo a necessidade de cursar uma graduação. A maioria delas, inclusive, demonstrou ter orgulho de ser contadora. Além disso observou-se o orgulho por deixar um legado. A vontade de se formar, deixar um legado e vencer pela dedicação representam um impulso positivo que move essas mulheres a superar as barreiras do ambiente profissional.

Partindo para a análise do contexto organizacional, algumas das conselheiras disseram ter enfrentado, em algum momento, assédio moral. Mais uma vez, esse fato não foi maior do que a vontade de progredir na carreira, de forma que a adversidade vivenciada não as paralisou. Ainda neste contexto, uma fonte de adversidade recorrente nas entrevistas foi a necessidade de provar sempre que são competentes e capazes. Para isso, as entrevistadas relataram a necessidade de trabalhar mais que os seus pares homens, tornando-se referências no que fazem. Adicionalmente, as mulheres também demonstraram serem expostas a piadas e brincadeiras machistas, além de terem que conviver com assuntos do universo masculino. Para enfrentar essas dificuldades, primeiramente, elas demonstram bloquear os discursos machistas, demonstrando não se importar com eles. Além disso, ainda como estratégia de enfrentamento,

elas relatam a necessidade de buscar entender o universo masculino para participar das conversas que são usuais no contexto organizacional. Tendo em vista o fato de que, muitas vezes, elas são as únicas mulheres nos conselhos, a “masculinização” do ambiente corporativo é combatida com uma alteração no modo com que elas se vestem. Elas passam a usar ternos, para demonstrarem semelhança com seus pares homens e, assim, gerar maior pertencimento ao ambiente em que estão inseridas. Como consequência, elas anulam a sua feminilidade, o que pode ser considerado como um custo da resiliência.

No contexto familiar, por fim, a grande fonte de adversidade identificada foi a necessidade de equilibrar os múltiplos papéis sociais esperados para as mulheres, como esposa, filha e mãe. Para enfrentar essa adversidade, emergem como elementos chave o apoio dos maridos, pais e familiares. Muitas delas buscam auxílio em profissionais contratados para cuidar da casa e dos filhos, garantindo que tudo esteja bem enquanto trabalham. Uma outra fonte de adversidade encontrada no contexto familiar foi o fato de, devido ao trabalho, perderem momentos com os filhos. Como fonte de enfrentamento, elas tendem a atribuir um valor do trabalho que vai além do individual. Elas entendem que o trabalho desempenhado ajuda a proporcionar uma vida melhor para os filhos, o que compensaria a ausência em momentos importantes, como reuniões dos pais, apresentação escolar e formaturas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do presente trabalho foi analisar a trajetória das mulheres contadoras que fazem parte dos conselhos das empresas listadas na [B]³ sob a ótica da resiliência. Para atingir o objetivo geral realizou-se entrevistas, com roteiro semiestruturado, com 13 mulheres contadoras atuantes em *boards* de empresas listadas.

Para alcançar a amostra do estudo, contudo, inicialmente, foi preciso identificar as mulheres contadoras atuantes nos *boards*. Para isso, realizou-se uma pesquisa documental a partir do formulário de referência disponibilizado pela CVM. Esta etapa da pesquisa mostrou que, em um universo de 1.277 cargos ocupados em *boards* por contadores, 86% estavam preenchidos por homens e 14% por mulheres. Além disso, 83% dos conselhos possuíam apenas homens contadores em sua composição. Em contrapartida, os que possuem apenas mulheres contadoras são 10%. Com homens e mulheres contadores somaram 7%. Essas primeiras evidências da pesquisa já indicaram uma sub representatividade das mulheres contadoras, tornando ainda mais necessária a investigação sobre a trajetória dessas profissionais. Um outro ponto que merece destaque desta etapa documental do estudo é o achado de que 12% das mulheres contadoras que chegaram aos *boards* de empresas da [B]³ apresentavam idade entre 28 e 37 anos, quando da realização do levantamento, o que demonstra que algumas dessas profissionais têm conseguido ascender aos conselhos ainda jovens, apesar das barreiras impostas.

Após a identificação das mulheres contadoras atuantes em *boards* de entidades da [B]³, entrou-se em contato com essas profissionais a partir de diversas abordagens, como *LinkedIn* e pela estratégia da bola de neve. A partir desse procedimento, foi possível realizar 13. Os achados desta etapa indicaram que as participantes do estudo são mulheres que têm orgulho da atuação contábil desempenhada. Muitas delas se tornaram contadoras por falta de opção, mas se apaixonaram pela contabilidade a partir do momento em que começaram a atuar. Outras fizeram contabilidade depois de começar a trabalhar em empresas de auditoria. Apesar de relatarem que, durante a graduação, eram poucas as mulheres em sala, isso não se mostrou um fator impeditivo para a continuidade dos estudos. Desde o início da formação, portanto, elas enfrentaram a adversidade de cursar uma graduação tradicionalmente masculina. Não obstante, a vontade ou a necessidade de cursar uma graduação se mostrou uma fonte de enfrentamento para a superação das adversidades.

As conselheiras entrevistadas destacaram que, apesar de ser a contabilidade uma profissão masculina, essa mesma contabilidade as possibilitou chegar aos conselhos. O conhecimento contábil adquirido em anos de experiência, muitas vezes em empresas de auditoria externa, inclusive, proporcionou a elas a oportunidade de serem indicadas a assumir um posto nos *boards* das empresas listadas na [B]³. Indicação essa, em grande maioria, vinda de um homem com quem elas trabalharam ao longo da trajetória profissional. Logo, o mesmo ambiente machista no qual a profissão contabilidade se insere, o que se representa como uma adversidade, também se mostrou em oportunidade de carreira para aquelas que conseguiram superar os desafios. Esse processo, contudo, em vários momentos, apresentou um custo para essas profissionais. A necessidade de anular a feminilidade, o excesso de trabalho e a alta carga de estudo (preparação) foram situações comuns na trajetória profissional das entrevistadas.

O estudo e o trabalho, em especial, foram temas recorrentes e, sempre, identificados como fontes de enfrentamento. Elas consideram que precisaram estudar e trabalhar muito para alcançar posições de destaque nas organizações onde atuaram, em comparação com os pares homens. O estudo também emergiu nas falas das entrevistadas como uma fonte de enfrentamento que lhes trouxe autoridade, inclusive quando se trata da formação em contabilidade. Esse processo de certificação educacional pode ser entendido como um escudo protetor, capaz de protegê-las (e dar voz) em um ambiente competitivo como é o caso dos *boards* das empresas listadas na [B]³.

A trajetória profissional até os conselhos foi desafiadora para as entrevistadas. Elas consideraram que foram preteridas, em diversos momentos, pelo fato de serem mulheres e viram homens menos capacitados (em suas perspectivas) sendo promovidos. Para as participantes da pesquisa, contudo, essa adversidade não se apresentou como um desmotivador para a busca do desenvolvimento profissional. Ao contrário, elas indicaram, em alguma medida, motivarem-se com o desafio, estudando ainda mais, buscando mais repertório e mais experiência para continuar subindo os degraus da escalada profissional. A cada degrau alcançado, além de se tornarem mais resilientes, elas também rompiam barreiras, o denominado teto de vidro, que ainda se faz presente na trajetória das mulheres contadoras, tendo em vista a baixa representatividade dessas profissionais nos cargos da alta gestão.

Outro desafio para as mulheres contadoras entrevistadas na pesquisa refere-se à necessidade de conciliar a carreira com a vida pessoal. Na busca por uma conciliação viável, elas lançaram mão de pais, maridos e outros familiares para auxiliar nas tarefas que,

socialmente, são atribuídas às mulheres. Além disso, elas também utilizaram o auxílio profissional de outras mulheres para cuidarem de suas casas e filhos enquanto elas trabalhavam, o que se deu em função da capacidade econômica adquirida por essas profissionais. É importante destacar, ainda, que esse tema não foi tratado como um tabu ou com desconforto pelas entrevistadas. Elas consideram que fizeram o que precisava ser feito para conseguir desenvolver profissionalmente enquanto seus filhos cresciam. Algumas também admitiram ter adiado a maternidade, como uma estratégia compatível com as escolhas de carreira. Elas também chegaram a relatar que perderam momentos com os filhos, mas para suplantá-los se utilizavam da tecnologia e do discurso de que estavam trabalhando para proporcionar a eles uma vida melhor, o que elas consideram que conseguiram fazer.

A partir dos procedimentos realizados, pode-se notar que, para cada adversidade existe uma fonte de enfrentamento utilizado por essas profissionais. Em uma análise simplista, poder-se-ia concluir que elas negam determinados acontecimentos ao longo de suas respectivas trajetórias profissionais. Porém, em uma análise mais profunda, pode-se notar uma atitude responsiva tão “natural” que parece uma negação. Pela lente teórica da resiliência, pode-se considerar essa estratégia como um enfrentamento. Um exemplo claro se deu, durante as entrevistas, pelo discurso que muitas relataram de que não teriam sofrido preconceito de gênero. Porém, durante a conversa, esse preconceito era desnudado. A necessidade de se vestir como homens se vestem ou ter que escutar piadas machistas no dia a dia, em grande parte dos casos, não eram consideradas situações de preconceito, mas uma situação comum ao ambiente organizacional. Nesse contexto, a não problematização do fato em si pode ser considerada com uma estratégia de enfrentamento em prol do desenvolvimento profissional individual.

As mulheres ouvidas nessa pesquisa não se vitimizam, pelo contrário. Elas demonstraram se motivar pelas dificuldades que apareceram ao longo do caminho. É a partir das estratégias de enfrentamento das adversidades utilizadas por elas que o fenômeno da resiliência se faz presente ao longo de suas trajetórias profissionais. É importante frisar, novamente, que, em algumas situações, a estratégia de enfrentamento das adversidades apresentou um custo (não necessariamente financeiro) para essas profissionais.

Outro ponto a ser destacado é o fato de existir uma percepção, por parte de algumas das entrevistadas, de que elas só estão nos conselhos devido aos debates de gênero e às cotas para mulheres. Novamente, aquelas que apresentaram essa percepção não enxergam esse fator como um problema. Elas consideraram essas demandas sociais uma oportunidade a ser aproveitada

para o desenvolvimento profissional pessoal. Além disso, elas têm a segurança de que estão nos conselhos porque são competentes, já que, apesar das políticas de diversidade implementadas por algumas empresas, ainda existem poucas mulheres nos *boards*, o que garante a essas profissionais um destaque no ambiente corporativo. Não à toa, muitas estão em mais de um *board*.

Em alguns momentos, os achados das pesquisas causavam uma certa estranheza ao serem analisados. As falas muito precisas, como se saídas de uma revista de negócios, chegando a causar um certo desconforto. Mulheres felizes, dispostas a contar suas trajetórias profissionais. Mulheres que em nenhum momento, mesmo ao relatar os acontecimentos mais desgastantes, se vitimizaram. Altivas, firmes, sorridentes, orgulhosas de suas histórias. Apesar de exporem as adversidades pelas quais passaram, os enfrentamentos estavam sempre ali. A saída do labirinto sempre visível, como a luz ao final do túnel. O pé direito sempre pronto para acessar o próximo degrau rumo ao topo. Isso intriga, desconstrói a imagem de fragilidade da mulher a que a sociedade está acostumada. Porém, é justamente nesse ponto que essa tese se confirma. A resiliência está sempre presente. Em alguma medida, as adversidades que se fizeram presentes ao longo de suas trajetórias profissionais as impulsionaram, tornando-as mais fortes.

Essa tese, avança ao ouvir essas mulheres, ao analisar o que elas têm a ensinar, ao verificar, na visão delas, a contribuição que elas trazem para a contabilidade e para o mercado. Ao contrário de muitos estudos existentes sobre a presença das mulheres nos conselhos que buscam quantificar essa participação, objetivando demonstrar através de números que a presença da mulher pode ou não ser vantajosa para as organizações, este estudo permite entender a presença das mulheres nos conselhos na visão das próprias profissionais.

Como toda pesquisa, essa investigação precisa ser analisada considerando as limitações do estudo. Pela especificidade do público-alvo da pesquisa, tornou-se necessária a construção de um roteiro de entrevistas que fosse enxuto, ao mesmo tempo em que permitisse coletar dados sobre todo o fenômeno investigado. Apesar do embasamento na literatura e dos procedimentos de validação realizados para o roteiro, a limitação de tempo e a restrição de acesso a essas profissionais podem ter influenciado nos achados do estudo.

Para pesquisas futuras, torna-se interessante a condução de estudos qualitativos com o enfoque na presença mulheres negras e contadoras nos *boards*, para se analisar com mais profundidade as adversidades e fontes de enfrentamento a partir, também, do recorte racial.

Adicionalmente, metodologias que permitam ampliar o alcance dos participantes, como a *survey*, poderiam gerar análises segregadas por idade e fase da vida em que cada grupo de mulheres contadoras se encontra. Comparações do fenômeno entre diferentes países também se faz importante para uma melhor compreensão dos fatores culturais associados tanto à ascensão das mulheres aos cargos de alta hierarquia nas organizações quanto ao prestígio da profissão contábil. Além disso, para pesquisas futuras, também seria interessante escutar os homens para entender como eles enxergam a participação das mulheres nos conselhos. Por fim, torna-se interessante aplicar o *framework* teórico desenvolvido nessa pesquisa para mulheres de diferentes formações, como administradoras, economistas e bacharéis em direito, a fim de possibilitar comparações em relação à trajetória de resiliência das mulheres que chegam ao topo da carreira executiva.

REFERÊNCIAS

- Adams, R. B. (2016). Women on boards: The superheroes of tomorrow? *Leadership Quarterly*, 27(3), 371–386. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.11.001>
- Adams, R. B., & Funk, P. (2012). Beyond the Glass Ceiling: Does Gender Matter? *Management Science*, 58(2), 219–235. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1452>
- Adapa, S., Rindfleish, J., & Sheridan, A. (2016). “Doing gender” in a regional context: Explaining women’s absence from senior roles in regional accounting firms in Australia. *Critical Perspectives on Accounting*, 35, 100–110. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2015.05.004>
- Alves, J. E. D. (2016). Desafios da equidade de gênero no século XXI. *Revista Estudos Feministas*, 24(2), 629–638. <https://doi.org/10.1590/1805-9584-2016v24n2p629>
- Alves, M. A., & Galeão-Silva, L. G. (2004). A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *RAE*, 44(3), 20–30.
- American Psychological Association - APA. (2023). *APA Dictionary of Psychology*.
- American Psychological Association - APA. (2018). *APA Dictionary of Psychology: Resilience*. <https://dictionary.apa.org/resilience>
- Angst, R. (2009). Psicologia e Resiliência: Uma revisão de literatura. *Psicol. Argum.*, 27(58), 253–260.
- Arora, A. (2022). Gender diversity in boardroom and its impact on firm performance. *Journal of Management and Governance*, 26(3), 735–755. <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09573-x>
- Arthur, N., & Everaert, P. (2012). Gender and Performance in Accounting Examinations: Exploring the Impact of Examination Format. *Accounting Education*, 21(5), 471–487. <https://doi.org/10.1080/09639284.2011.650447>
- Atena, F. W., & Tiron-Tudor, A. (2020). Gender as a dimension of inequality in accounting organizations and developmental HR strategies. *Administrative Sciences*, 10(1). <https://doi.org/10.3390/admsci10010001>
- Awan, A. G., & Akhtar, N. (2014). The impact of Corporate Social Responsibility (CSR) on profitability of firms: A case study of fertilizer & cement industry in Southern Punjab,

- Pakistan. *International Journal of Development and Economic Sustainability*, 2(4), 70–79.
- Badinter, E. (2010). *O conflito: a mulher e a mãe*. Record, Rio de Janeiro.
- Bañuelos Marco, B., 't Hoen, L., O'Kelly, F., Dönmez, M. I., Haid, B., Baydilli, N., Sforza, S., Bindi, E., & Lammers, R. J. M. (2023). Primum Non Discernere: Glass Ceilings and Female Representation at the European Association of Urology and European Society for Paediatric Urology Annual Meetings, 2012–2022. *European Urology Open Science*, 52, 60–65. <https://doi.org/10.1016/j.euros.2023.04.010>
- Barbosa, P. Z., & Rocha-Coutinho, M. L. (2012). Ser mulher hoje: a visão de mulheres que não desejam ter filhos. *Psicologia & Sociedade*, 24(3), 577–587. <https://doi.org/10.1590/S0102-71822012000300011>
- Barreira, D. D., & Nakamura, A. P. (2006). Resiliência e a auto-eficácia percebida: articulação entre conceitos. *Aletheia*, (23), 75-80.
- Bebbington, J., Thomson, F., & Wall, D. (1997). Accounting Students And Constructed Gender: An Exploration Of Gender In The Context Of Accounting Degree Choices At Two Scottish Universities. *Accounting, Organizations and Society*, 15(2).
- Belle, F. (1996). Executivas: Quais as diferenças na diferença? In *O indivíduo na organização: Dimensões esquecidas: Vol. II* (pp. 195–231). Atlas.
- Bernardi, R. A. (1998). The implications of lifestyle reference on a public accounting career: an exploratory study. *Critical Perspectives on Accounting*, 335–351.
- Bilimoria, D. (2000). Building the business case for women corporate directors. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-90-481-3401-4_3
- Bin Khidmat, W., Ayub Khan, M., & Ullah, H. (2020). The Effect of Board Diversity on Firm Performance: Evidence from Chinese Listed Companies. *Indian Journal of Corporate Governance*, 13(1), 9–33. <https://doi.org/10.1177/0974686220923793>
- Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Em Tese: Revista Eletrônica Dos Pós-Graduandos Em Sociologia Política Da UFSC*, 2(1), 68–80. www.emtese.ufsc.br

- Bridges, D., Wulff, E., & Bamberry, L. (2023). Resilience for gender inclusion: Developing a model for women in male-dominated occupations. *Gender, Work & Organization*, 30(1), 263–279. <https://doi.org/10.1111/gwao.12672>
- Britt, T. W., Shen, W., Sinclair, R. R., Grossman, M. R., & Klieger, D. M. (2016). How much do we really know about employee resilience? *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 378–404. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.107>
- Bruschini, M. C. A. (2007). Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. *Cadernos de Pesquisa*, 37(132), 537–572. <https://doi.org/10.1590/S0100-15742007000300003>
- Burgess Zena, & Tharenou Phyllis. (2002). Women Board Directors: Characteristics of the Few. *Journal of Business Ethics*, 37(1), 39–49.
- Callaghan, C., & Papageorgiou, E. (2015). Gender differences in locus of control and student performance in the South African context of accounting studies. *Meditari Accountancy Research*, 23(3), 348–368. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-02-2014-0018>
- Carvalho Neto, A. M., Tanure, B., & Andrade, J. (2010). Executivas: Carreira, Maternidade, Amores e Preconceitos. *RAE eletrônica*, 9(1). <https://doi.org/10.1590/S1676-56482010000100004>
- Carvalho, P. A. de, & Viego, V. (2023). Evolução do emprego feminino no mercado de trabalho brasileiro: uma análise shift-share entre 2003 e 2018. *Economia e Sociedade*, 32(1), 207–224. <https://doi.org/10.1590/1982-3533.2023v32n1art09>
- Charumathi, B., & Rahman, H. (2019). Do Women on Boards Influence Climate Change Disclosures to CDP?-Evidence from Large Indian Companies. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 13, 5–31. doi:[10.14453/aabfj.v13i2.2](https://doi.org/10.14453/aabfj.v13i2.2)
- Chatterjee, C., & Nag, T. (2022). Do women on boards enhance firm performance? Evidence from top Indian companies. *International Journal of Disclosure and Governance*. <https://doi.org/10.1057/s41310-022-00153-5>
- Chen, K. C., Chen, Z., John Wei, K., Behn, B., Black, B., Bushman, R., Choi, D., Lopez-de-Silanes, F., Morck, R., Ritter, J., Shinn, J., Stulz, R., & Sunder, S. (2009). Legal protection of investors, corporate governance, and the cost of equity capital. *Journal of Corporate Finance*, 15(3), 273–289. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2009.01.001>

- Cimini, R. (2022). The effect of female presence on corporate boards of directors on the value relevance of accounting amounts: empirical evidence from the European Union. *Journal of International Financial Management and Accounting*, 33(1), 134–153. <https://doi.org/10.1111/jifm.12138>
- Cohen, J. R., Dalton, D. W., Holder-Webb, L. L., & McMillan, J. J. (2020). An Analysis of Glass Ceiling Perceptions in the Accounting Profession. *Journal of Business Ethics*, 164(1), 17–38. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4054-4>
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração. Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. (2nd ed.). Bookman.
- Cordeiro, F. A., Pereira, F. R., Durso, S. de O., & Cunha, J. V. A. da. (2018). Complexidade organizacional e liderança feminina nas empresas de auditoria externa. *Revista Contemporânea De Contabilidade*, 15(36), 31–48. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2018v15n36p31>
- Costa, A. A. A. (2013). O movimento feminista no Brasil: dinâmicas de uma intervenção política. *Revista Gênero*, 5(2-20). <https://doi.org/10.22409/rg.v5i2.380>
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social Forces*, 80(2), 655–682. University of North Carolina Press. <https://doi.org/10.1353/sof.2001.0091>
- Coutu, D. (2002). How Resilience Works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46–56.
- Cruz, N. G. da, Lima, G. H. de, Durso, S. de O., & Cunha, J. V. A. da. (2018). Desigualdade de Gênero em Empresas de Auditoria Externa. *Contabilidade Gestão E Governança*, 21(1), 142–159. https://doi.org/10.51341/1984-3925_2018v21n1a8
- Comissão de Valores Mobiliários (CVM). (2023). *Formulários de referência de Cias Abertas*. Recuperado de https://dados.cvm.gov.br/dataset/cia_aberta-doc-fre/resource/9e411bba-28d2-4be5-9526-a97320d9ef40
- Damascena, L. G., França, R. D., & Silva, J. D. G. (2016). Relação entre locus de controle e resiliência: um estudo com profissionais contábeis. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 13(29), 69. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2016v13n29p69>

- De France, K., Evans, G. W., Brody, G. H., & Doan, S. N. (2022). Cost of resilience: Childhood poverty, mental health, and chronic physiological stress. *Psychoneuroendocrinology*, *144*, 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.psyneuen.2022.105872>
- Denckla, C. A., Cicchetti, D., Kubzansky, L. D., Seedat, S., Teicher, M. H., Williams, D. R., & Koenen, K. C. (2020). Psychological resilience: an update on definitions, a critical appraisal, and research recommendations. *European journal of psychotraumatology*, *11*(1), 1822064. <https://doi.org/10.1080/20008198.2020.1822064>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2000). *Handbook of qualitative research* (2nd ed.). Sage.
- Deslandes, S. F., Cruz Neto, O., Gomes, R., & Minayo, M. (1994). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade* (7ª). Vozes.
- Dharmendra, Ismail, T., Uzliawati, L., & Hanifah, I. A. (2022). The Effect of Gender Diversity and Intellectual Capital Disclosure: Empirical Evidence of Indonesian-Listed Firms. *Quality - Access to Success*, *23*(190), 324–332. <https://doi.org/10.47750/QAS/23.190.34>
- Diniz Nascimento, S. (2016). Precarização do trabalho feminino: a realidade das mulheres no mundo do trabalho. *Revista de Políticas Públicas*, 339–346.
- Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar*, *24*, 213. <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/0104-4060.357>
- Duchek, S., Foerster, C., & Scheuch, I. (2022). Bouncing up: The development of women leaders' resilience. *Scandinavian Journal of Management*, *38*(4). <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2022.101234>
- Durso, S. de O., & Afonso, L. E. (2021). Análise das características individuais associadas com a resiliência de discentes de Contabilidade. In *Anais*. São Paulo: EAC/FEA/USP. Recuperado de <https://congressosp.fipecafi.org/anais/21UspInternational/ArtigosDownload/3487.pdf>
- Eagly, A. H., & Carli L. (2007). *Through the labyrinth: the truth about how women become leaders*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, *108*(2), 233–256. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233>

- Eccel, C. S., & Grisci, C. L. I. (2011). Trabalho e Gênero: a produção de masculinidades na perspectiva de homens e mulheres. *Cadernos Ebape*, 9(1), 72–78.
- Fabício, S. A., Ferreira, D. D. M., & Rover, S. (2022). Female representation on boards of directors and environmental disclosure: evidence of the Brazilian GHG protocol program. *Gender in Management*, 37(5), 619–637. <https://doi.org/10.1108/GM-07-2020-0212>
- Fajardo, I. N., Minayo, M. C. de S., & Moreira, C. O. F. (2010). Educação escolar e resiliência: política de educação e a prática docente em meios adversos. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas Em Educação*, 18(69), 761–773. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362010000400006>
- Farsen, T. C., Boehs, S. de T. M., & Silva, N. (2023). História de vida de executivos e resiliência no trabalho: interfaces e relações. *Interação Em Psicologia*, 27(3), 274–284. <https://doi.org/10.5380/riep.v27i3.886049>
- Flach, F. (1991). *Resiliência: a arte de ser flexível*. Saraiva.
- Fletcher, D., & Sarkar, M. (2012). A grounded theory of psychological resilience in Olympic champions. *Psychology of Sport and Exercise*, 13(5), 669–678. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2012.04.007>
- Fletcher, D., & Sarkar, M. (2016). Mental fortitude training: An evidence-based approach to developing psychological resilience for sustained success. *Journal of Sport Psychology in Action*, 7(3), 135–157. <https://doi.org/10.1080/21520704.2016.1255496>
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (3rd ed.). Artmed.
- Francoeur, C., Labelle, R., & Sinclair-Desgagné, B. (2008). Gender diversity in corporate governance and top management. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 83–95. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9482-5>
- Fraser, M. T. D., & Gondim, S. M. G. (2004). Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. *Paidéia*, 14(28). <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/S0103-863X2004000200004>
- García Lara, J. M., García Osma, B., Mora, A., & Scapin, M. (2017). The monitoring role of female directors over accounting quality. *Journal of Corporate Finance*, 45, 651–668. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2017.05.016>

- García-Meca, E., García-Sánchez, I. M., & Martínez-Ferrero, J. (2015). Board diversity and its effects on bank performance: An international analysis. *Journal of Banking and Finance*, 53, 202–214. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2014.12.002>
- Gordini, N., & Rancati, E. (2017). Gender diversity in the Italian boardroom and firm financial performance. *Management Research Review*, 40(1), 75–94. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2016-0039>
- Groeneveld, S., Bakker, V., & Schmidt, E. (2020). Breaking the glass ceiling, but facing a glass cliff? The role of organizational decline in women's representation in leadership positions in Dutch civil service organizations. *Public Administration*, 98(2), 441–464. <https://doi.org/10.1111/padm.12632>
- Guiraldelli, R. (2007). Presença feminina no mundo do trabalho: História e atualidade. *Revista Da Rede de Estudos Do Trabalho*, 1(1), 1–15.
- Haynes, K. (2017). Accounting as gendering and gendered: A review of 25 years of critical accounting research on gender. *Critical Perspectives on Accounting*, 43, 110–124. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2016.06.004>
- Heilman, M. E. (2012). *Gender stereotypes and workplace bias*. Elsevier.
- Henderso, P. A., Ferreira, M. A. A., & Dutra, J. S. (2016). As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. *Revista de Administração Da Universidade Federal de Santa Maria*, 9(3), 489–505.
- Hillman, A. J. (2015). Board diversity: Beginning to unpeel the onion. *Corporate Governance: An International Review*, 23(2), 104–107. <https://doi.org/10.1111/corg.12090>
- Huikku, J., Myllymäki, E. R., & Ojala, H. (2022). Gender differences in the first course in accounting: An achievement goal approach. *British Accounting Review*, 54(3). <https://doi.org/10.1016/j.bar.2022.101081>
- IBGC. (2023). *Análise da participação das mulheres em conselhos e diretorias das empresas de capital aberto (3ª edição-2023)* (3 ed). IBGC.
- Isidro, H., & Sobral, M. (2015). The Effects of Women on Corporate Boards on Firm Value, Financial Performance, and Ethical and Social Compliance. *Journal of Business Ethics*, 132(1), 1–19. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2302-9>

- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Jogulu, U., & Franken, E. (2023). The career resilience of senior women managers: A cross-cultural perspective. *Gender, Work and Organization*, 30(1), 280–300. <https://doi.org/10.1111/gwao.12829>
- Karawejczyk, M. (2014). Os primórdios do movimento sufragista no Brasil: o feminismo “pátrio” de Leolinda Figueiredo Daltro. *Estudos Ibero-Americanos*, 40(1), 64–84. <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
- Khan, I., Khan, I., Khan, I. U., Suleman, S., & Ali, S. (2023). Board diversity on firm performance from resource-based view perspective: new evidence from Pakistan. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2022-0055>
- Kirkham, L. M., & Loft, A. (1993). Gender and the construction of the professional accountant. *Accounting Organizations and Society*, 18(6).
- Kulich, C., Iacoviello, V., & Lorenzi-Cioldi, F. (2018). Solving the crisis: When agency is the preferred leadership for implementing change. *Leadership Quarterly*, 29(2), 295–308. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.003>
- Leal, E. A., Miranda, G. J., Sousa Araújo, T., & Borges, L. F. M. (2014). Estereótipos na Profissão Contábil: a opinião de estudantes e do público externo no Triângulo Mineiro. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 17(1), 134–153.
- Lehman, C. R. (1992). “Herstory” in accounting: The first eighty years. *Accounting, Organizations and Society*, 17(4), 261–285. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0361-3682\(92\)90024-M](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0361-3682(92)90024-M)
- Lemos Júnior, L. C., Paulo da Silveira, N. S., & Santini, R. B. (2015). A feminização da área contábil: um estudo qualitativo básico. *Revista de Educação e Pesquisa Em Contabilidade (REPeC)*, 9(1). <https://doi.org/10.17524/repec.v9i1.1159>
- Lima, G. S., Carvalho Neto, A., Lima, M. S., Tanure, B., & Versiani, F. (2013). O Teto de Vidro das Executivas Brasileiras. *Pretexto*, 14(4), 65–80.

- Liu, J. J. W., Reed, M., & Girard, T. A. (2017). Advancing resilience: An integrative, multi-system model of resilience. *Personality and Individual Differences, 111*, 111–118. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.02.007>
- Loureiro, C. M. P., Da Costa, I. de S. A., & Freitas, J. A. de S. B. e. (2012). Trajetórias profissionais de mulheres executivas: qual o preço do sucesso? *Revista de Ciências Da Administração, 130–144*. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2012v14n33p130>
- Louro, G. L. (2020). *Gênero, Sexualidade e Educação*. Vozes.
- Lupu, I. (2012). Approved routes and alternative paths: The construction of women's careers in large accounting firms. Evidence from the French Big Four. *Critical Perspectives on Accounting, 23*(4–5), 351–369. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2012.01.003>
- Main, B. G. M., & Gregory-Smith, I. (2018). Symbolic Management and the Glass Cliff: Evidence from the Boardroom Careers of Female and Male Directors. *British Journal of Management, 29*(1), 136–155. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12208>
- Manzini, E. J. (2003). Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. In M. C. Marquezine & M. A. Almeida (Eds.), *Colóquios sobre pesquisa em educação especial* (pp. 11–25). Eduel.
- Manzini, E. J. (2012). Uso da entrevista em dissertações e teses produzidas em um Programa de Pós-Graduação em Educação. *Revista Percurso, 2*, 149–171.
- Mastella, M., Vancin, D., Perlin, M., & Kirch, G. (2021). Board gender diversity: performance and risk of Brazilian firms. *Gender in Management, 36*(4), 498–518. <https://doi.org/10.1108/GM-06-2019-0088>
- Masten, A. S. (2015). *Ordinary Magic: Resilience in Development*. The Guilford Press.
- Matuella, I. (2017). Conflitos armados e a agenda internacional: A questão da mulher. *Revista Estudos Feministas, 25*(3), 1277–1295. <https://doi.org/10.1590/1806-9584.2017v25n3p1277>
- Maulidi, A. (2023). Gender board diversity and corporate fraud: empirical evidence from US companies. *Journal of Financial Crime, 30*(2), 309–331. <https://doi.org/10.1108/JFC-02-2022-0038>

- Mazzotta, R., & Ferraro, O. (2020). Does the gender quota law affect bank performances? Evidence from Italy. *Corporate Governance (Bingley)*, 20(6), 1135–1158. <https://doi.org/10.1108/CG-08-2019-0252>
- Mendanha Brandão, J., & Mahfoud, M. (2011). *A construção do conceito de resiliência em psicologia: discutindo as origens* / *The construction of the concept of resilience in psychology: discussing the origins of resilience* (Vol. 21, Issue 49). www.scielo.br/paideia
- Mendes Silva, M., Garcia de Oliveira, J., de Oliveira Durso, S., & Veneroso Alves da Cunha, J. (2022). Resiliência e desempenho acadêmico: um estudo com graduandos de contabilidade. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 41(3), 55-73. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v41i3.56649>
- Menezes, R. S. S., Oliveira, J. L., & Diniz, A. P. R. (2013). Simbolismos de Gênero e Gestão: Uma Análise das Feminilidades de Executivas Brasileiras. *Revista de Gestão e Secretariado*, 4(1), 01–22. <https://doi.org/10.7769/gesec.v4i1.139>
- Meyer, D. E. E. (2006). Uma politização contemporânea da maternidade: construindo um argumento. *Gênero*, 6(1), 81–104.
- Morales, E. E. (2008). Academic Resilience in Retrospect. *Journal of Hispanic Higher Education*, 7(3), 228–248. <https://doi.org/10.1177/1538192708317119>
- Morgenroth, T., Kirby, T. A., Ryan, M. K., & Sudkämper, A. (2020). The who, when, and why of the glass cliff phenomenon: A meta-analysis of appointments to precarious leadership positions. *Psychological Bulletin*, 146(9), 797–829. <https://doi.org/10.1037/bul0000234>
- Mota-Santos, C. M., Tanure, B., & Carvalho Neto, A. M. (2014). Mulheres executivas brasileiras: O teto de vidro em questão. *Revista Administração Em Diálogo*, 16(3), 56–75. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=534654456004>
- Mota-Santos, C., Azevedo, A. P. de, & Lima-Souza, É. (2021). A Mulher em Tripla Jornada: Discussão Sobre a Divisão das Tarefas em Relação ao Companheiro. *Revista Gestão & Conexões*, 10(2), 103–121. <https://doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2021.10.2.34558.103-121>
- Mulcahy, M., & Linehan, C. (2014). Females and Precarious Board Positions: Further Evidence of the Glass Cliff. *British Journal of Management*, 25(3), 425–438. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12046>

- Naguib, R., & Madeeha, M. (2023). “Making visible the invisible”: Exploring the role of gender biases on the glass ceiling in Qatar’s public sector. *Women’s Studies International Forum*, 98. <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2023.102723>
- Nisiyama, E. K., & Nakamura, W. T. (2018). Diversity of the board and capital structure. *RAE Revista de Administração de Empresas*, 58(6), 551–563. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020180604>
- Nogueira, C. (2004). *A feminização no mundo do trabalho: entre a emancipação e a precarização*. Autores Associados.
- Oliveira Silva, A. A., Souza, J. M. de, Marciano de Freitas Neto, R., & De Oliveira Quirino, M. C. (2022). Estereótipos de gênero na contabilidade: uma análise sob a percepção de estudantes e profissionais contabilistas. *Revista Mineira de Contabilidade*, 23(3), 24–36. <https://doi.org/10.51320/rmc.v23i3.1392>
- Pacheco, A., Carolyne, S., Barros, R., Luísa, M., Nogueira, M., & Andrade De Barros, V. (2007). “Conte-me sua história”: reflexões sobre o método de História de Vida: Vol. I. www.fafich.ufmg.br/mosaico
- Paludo, S. dos S., & Koller, S. H. (2005). Resiliência na rua: um estudo de caso. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 21(2), 187–195. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722005000200009>
- Paniagua, J., Rivelles, R., & Sapena, J. (2018). Corporate governance and financial performance: The role of ownership and board structure. *Journal of Business Research*, 89, 229–234. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.060>
- Perez, O. C., & Ricoldi, A. M. (2023). A quarta onda feminista no Brasil. *Revista Estudos Feministas*, 31(3). <https://doi.org/10.1590/1806-9584-2023v31n383260>
- Pinheiro, D. P. N. (2004). A resiliência em discussão. *Psicologia Em Estudo*, 9, 67–75.
- Poletto, M., & Koller, S. H. (2006). Resiliência: Uma perspectiva conceitual e histórica. In D. Dell’Aglío, S. H. Koller, & M. A. M. Yunes (Eds.), *Resiliência e psicologia positiva: Interfaces do risco à proteção* (pp. 19–44). Casa do Psicólogo.
- Poletto, M., & Koller, S. H. (2008). Contextos ecológicos: promotores de resiliência, fatores de risco e de proteção. *Estudos de Psicologia*, 25(3), 405–416.

- Rayburn, L. C. (1976). Careers for Women In Accounting. *Journal of Employment Counseling*, 13(3), 134–140. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.1976.tb00143.x>
- Reinwald, M., Zaia, J., & Kunze, F. (2023). Shine Bright Like a Diamond: When Signaling Creates Glass Cliffs for Female Executives. *Journal of Management*, 49(3), 1005–1036. <https://doi.org/10.1177/01492063211067518>
- Ribeiro, C. A. C. (2016). Desigualdades de gênero no ensino superior e no mercado de trabalho no Brasil: Uma análise de idade, período e coorte. *Sociedade e Estado*, 31(2), 301–324. <https://doi.org/10.1590/S0102-69922016000200002>
- Ribeiro, D., Nogueira, C., & Magalhães, S. I. (2021). As ondas feministas: continuidades e descontinuidades no movimento feminista brasileiro. *Revista de Ciências Humanas e Sociais*, 57–76.
- Rocha-Coutinho, M. L. (2007). Família e emprego: conflitos e expectativas de mulheres executivas e de mulheres com um trabalho. In *Família e Casal: Saúde, trabalho e modos de vinculação* (pp. 203–228). Casa Do Psicólogo.
- Rocha-Coutinho, M. L., & Rocha-Coutinho, R. (2011). Mulheres brasileiras em posições de liderança Novas perspectivas para antigos desafios. *ISCTE-IUL Business School*, 61–80.
- Roos, S. (2009). Factors affecting Southern African students' success in CIMA examinations. *Meditari Accountancy Research*, 17(1).
- Rutter, M. (1987). Psychosocial resilience and protective mechanisms. *American Journal of Orthopsychiatry*, 57(3), 316–331. <https://doi.org/10.1111/j.1939-0025.1987.tb03541.x>
- Rutter, M. (1993). Resilience: Some conceptual considerations. *Journal of Adolescent Health*, 14(8), 626–631. [https://doi.org/10.1016/1054-139X\(93\)90196-V](https://doi.org/10.1016/1054-139X(93)90196-V)
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2007). The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *Academy of Management Review*, 32(2), 549–572. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.24351856>
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Morgenroth, T., Rink, F., Stoker, J., & Peters, K. (2016). Getting on top of the glass cliff: Reviewing a decade of evidence, Explanations, And impact. *Leadership Quarterly*, 27(3), 446–455. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.10.008>

- Sacker, A., & Schoon, I. (2007). Educational resilience in later life: Resources and assets in adolescence and return to education after leaving school at age 16. *Social Science Research, 36*(3), 873–896. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2006.06.002>
- Schadewitz, H., & Spohr, J. (2022). Gender diverse boards and goodwill changes: association between accounting conservatism, gender and governance. *Journal of Management and Governance, 26*(3), 757–779. <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09607-4>
- Scott, J. (1986). Gender: A Useful Category of Historical Analysis. *American Historical Review, 91*(5), 1053–1075. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232012001000006>
- Sekaran, U. (1984). *Research methods for managers: a skill-building approach*. Wiley.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance, 52*(2), 737–783. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x>
- Sian, S. (2023). Off-ramps and on-ramps: Career continuity and discontinuity in professional accountancy. *Critical Perspectives on Accounting, 91*. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2021.102410>
- Sikka, P., & Willmott, H. (1995). The power of “independence”: defending and extending the jurisdiction of accounting in the United Kingdom. *OganlzaNons and Society, 20*(6).
- Silas Casillas, J. C. (2008). La resiliencia en los estudiantes de educación básica, un tema primordial en comunidades marginales. *Sinéctica, Revista Electrónica de Educación, 31*.
- Silva, D. J. M., Silva, M. A., & Santos, G. C. (2017). Estereótipos de Gênero na Contabilidade: Afinal Como a Mulher Contadora é Vista? *Anais Do Congresso Associação Nacional Dos Programas de Pós Graduação Em Ciências Contábeis*.
- Silveira, D. R., & Mahfoud, M. (2008). Contribuições de Viktor Emil Frankl ao conceito de resiliência. *Estudos de Psicologia, 25*(4), 567–576.
- Singh, D. A., & Gaur, A. S. (2013). Governance Structure, Innovation and Internationalization: Evidence From India. *Journal of International Management, 19*(3), 300–309. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2013.03.006>
- Singh, V., Terjesen, S., & Vinnicombe, S. (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal, 26*(1), 48–58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.10.002>

- Smith, N., Smith, V., & Verner, M. (2006). Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(7), 569–593. <https://doi.org/10.1108/17410400610702160>
- Splitter, K., & Borba, J. A. (2014). Percepção de estudantes e professores universitários sobre a profissão do contador: um estudo baseado na teoria dos Estereótipos. *Revista de Educação e Pesquisa Em Contabilidade*, 8(2), 126–141.
- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542–1571. <https://doi.org/10.1177/0149206309350082>
- Teixeira, C. M. (2009). As Mulheres no Mundo do Trabalho: Ação das Mulheres, no Setor Fabril, para a Ocupação e Democratização dos Espaços Público e Privado. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 25(2), 237–244.
- Tiron-Tudor, A., & Faragalla, W. A. (2022). Intersections of women’s identities in professional accountancy careers. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 19(5), 564–603. <https://doi.org/10.1108/QRAM-02-2021-0038>
- Tonelli, M. J., & Carvalho, A. (2023). Dilemas e avanços das mulheres na gestão. *GV Executivo*, 22(1), 28–33.
- Vieira, A. de A., & Oliveira, C. T. F. de. (2017). Resiliência no trabalho: uma análise comparativa entre as teorias funcionalista e crítica. *Cadernos EBAPÉ.BR*, 15(spe), 409–427. <https://doi.org/10.1590/1679-395159496>
- Vinuto, J. (2014). A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. *Temáticas*, ago/dez, 203–220. <https://doi.org/10.20396/temáticas.v22i44.10977>
- Wahid, A. S. (2019). The Effects and the Mechanisms of Board Gender Diversity: Evidence from Financial Manipulation. *Journal of Business Ethics*, 159(3), 705–725. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3785-6>
- Wahyuningtyas, E. T., & Aisyaturrahmi. (2022). The incidence of accounting fraud is increasing: is it a matter of the gender of chief financial officers? *Journal of Financial Crime*, 29(4), 1420–1442. <https://doi.org/10.1108/JFC-10-2021-0230>

- Walker, S. P. (2008). Accounting histories of women: Beyond recovery? *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 21(4), 580–610. <https://doi.org/10.1108/09513570810872932>
- Walker, S. P. (2011). Professions and patriarchy revisited. Accountancy in England and Wales, 1887–1914. *Accounting History Review*, 21(2), 185–225. <https://doi.org/10.1080/21552851.2011.581840>
- Wang, Y.-H. (2023). Board composition and corporate governance performance: investigating the effects of diversity. *Entrepreneurship and Regional Development*. <https://doi.org/10.1080/08985626.2023.2191341>
- Weyer, B. (2007). Twenty years later: Explaining the persistence of the glass ceiling for women leaders. *Women in Management Review*, 22(6), 482–496. <https://doi.org/10.1108/09649420710778718>
- Williams, C. L. (1992). The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the “Female” Professions. *Social Problems*, 39(3), 253–267. <https://doi.org/10.2307/3096961>
- Yang, P., Riepe, J., Moser, K., Pull, K., & Terjesen, S. (2019). Women directors, firm performance, and firm risk: A causal perspective. *Leadership Quarterly*, 30(5). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.05.004>
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Penso Editora. ISBN 8584290834, 9788584290833
- Yousuf, A., & Aldamen, H. (2021). Female representation on the board of directors and accrual quality within the context of cultural dimensions and accounting values. *Managerial Auditing Journal*, 36(4), 535–563. <https://doi.org/10.1108/MAJ-06-2020-2723>
- Yunes, M. (2003). Psicologia positiva e resiliência: o foco no indivíduo e na família. *Psicologia em Estudo*. 8(spe). <https://doi.org/10.1590/S1413-73722003000300010>
- Yunes, M. A. M., & Szymanski, H. (2001). Resiliência: Noção, conceitos afins e considerações críticas. In J. Tavares (Ed.), *Resiliência e educação* (pp. 13–42). Cortez.