

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

DORIS DAY NANTES MIRANDA GOMES

**AUTOETNOGRAFIA - “EU SEMPRE FUI CONTROLADORA” – CONSTRUÇÃO
DA IDENTIDADE DE UMA MULHER NO CONTROLE GERENCIAL DE UMA
MULTINACIONAL**

ORIENTADORA: SILVIA PEREIRA DE CASTRO CASA NOVA

CAMPO GRANDE, MS

2023

Prof. Dr. Marcelo Augusto Santos Turine
Reitor da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Prof. Dr. José Carlos de Jesus Lopes
Diretor da Escola de Administração e Negócios

Prof. Dr. Luiz Miguel Renda dos Santos
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis

DORIS DAY NANTES MIRANDA GOMES

**AUTOETNOGRAFIA - “EU SEMPRE FUI CONTROLADORA”: CONSTRUÇÃO DA
IDENTIDADE DE UMA MULHER NO CONTROLE GERENCIAL DE UMA
MULTINACIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, para obtenção do título de mestre em Ciências Contábeis. Versão Original.

Orientadora: Silvia Pereira de Castro Casa Nova

CAMPO GRANDE

2023

FOLHA DE APROVAÇÃO

Nome Doris Day Nantes Miranda Gomes.

Título: AUTOETNOGRAFIA - “Eu sempre fui controladora”: Construção da identidade de uma mulher no controle gerencial de uma multinacional.

Defesa de Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Área de Concentração: Contabilidade e Controladoria

Aprovada em:

Banca examinadora

Silvia Pereira de Castro Casa Nova

Instituição: FEA-USP

Assinatura _____

Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo

Instituição: UFMS

Assinatura _____

Sandra Maria Cerqueira da Silva

Instituição: UEFS/FAT

Assinatura _____

RESUMO

Ao longo do tempo, tem-se promovido políticas, práticas e ações para fomentar a igualdade de gênero na sociedade e nas relações de trabalho em organizações. Este trabalho se propôs a analisar essas questões sob a perspectiva do fenômeno conhecido como "teto de vidro". Focando nos desafios enfrentados por mulheres ao buscar avançar em suas carreiras, o conceito de "teto de vidro" aborda questões relacionadas à maternidade, promoção e disparidade salarial, todos atuando como fatores limitantes nesse processo. Essas dificuldades também são evidentes no campo da contabilidade, quando mulheres aspiram a cargos de maior relevância. No meu caso específico, essas barreiras se manifestaram ao buscar ascender à posição de controle gerencial. Ao longo desse percurso, enfrentei desafios de natureza social, cultural e organizacional. O propósito desta pesquisa é relatar minhas experiências por meio da autoetnografia, uma metodologia que permite a reflexão sobre a própria vivência. Busco respostas para a seguinte questão de pesquisa: "Quais experiências moldam a construção da identidade de uma mulher no controle gerencial de uma multinacional?" Como mulher branca, cisgênero, mãe, esposa e dona de casa, procuro compreender como esses fatores influenciaram minha trajetória e, por extensão, a carreira de outras mulheres. O trabalho utiliza textos que destacam minha jornada e papel em diferentes períodos da sociedade, descrevendo episódios que envolvem maternidade, família, promoção, disparidade salarial e as transformações necessárias para alterar a percepção da mulher pela sociedade. As justificativas para esta pesquisa incluem: (1) reverberar experiências de outras mulheres; (2) estimular o debate social sobre a representatividade feminina em cargos gerenciais nas empresas; e (3) impulsionar mudanças sociais em prol da igualdade de gênero. Os resultados revelam avanços, mas também mostram que ainda enfrentamos barreiras e discriminação, especialmente em relação à maternidade, que muitas mulheres adiam ou optam por não ter filhos devido ao impacto na licença maternidade, promoção e salário. Continuar desafiando essas barreiras e inspirar outras mulheres a fazerem o mesmo é uma contribuição valiosa para a igualdade de gênero e para a evolução da sociedade. Sugiro pesquisas sobre como as questões de gênero são abordadas na educação formal e informal, explorando como crianças e jovens aprendem sobre gênero e como essas lições afetam suas atitudes e comportamentos. Destaco a escassez de trabalhos sobre mulheres no controle gerencial como uma limitação da minha pesquisa, ressaltando a necessidade de mais investigações neste campo. Meus relatos podem servir como base sólida para futuras discussões sobre a importância de mais pesquisas e recursos para compreender as conquistas das mulheres nessa área específica.

Palavras-Chave: Autoetnografia, maternidade, promoção, Teto de vidro, diferenças salariais, Gênero, Controle Gerencial

ABSTRACT

Over time, policies, practices and actions have been promoted to foster gender equality in society and in working relationships in organizations. This paper set out to analyze these issues from the perspective of the phenomenon known as the "glass ceiling". Focusing on the challenges faced by women as they seek to advance in their careers, the concept of the "glass ceiling" addresses issues related to maternity, promotion and salary disparity, all of which act as limiting factors in this process. These difficulties are also evident in the field of accounting, when women aspire to more important positions. In my specific case, these barriers manifested themselves when I tried to rise to the position of managerial control. Along the way, I faced challenges of a social, cultural and organizational nature. The purpose of this research is to relate my experiences through autoethnography, a methodology that allows reflection on one's own experience. I'm looking for answers to the following research question: "What experiences shape the construction of a woman's identity in the management of a multinational?" As a white, cisgender woman, mother, wife and housewife, I try to understand how these factors have influenced my career and, by extension, the careers of other women. The work uses texts that highlight my journey and role in different periods of society, describing episodes involving motherhood, family, promotion, the pay gap and the transformations needed to change society's perception of women. The justifications for this research include: (1) reverberating the experiences of other women; (2) stimulating social debate on female representation in managerial positions in companies; and (3) driving social change in favor of gender equality. The results show progress, but they also show that we still face barriers and discrimination, especially in relation to motherhood, which many women postpone or choose not to have children due to the impact on maternity leave, promotion and salary. Continuing to challenge these barriers and inspiring other women to do the same is a valuable contribution to gender equality and the evolution of society. I suggest research into how gender issues are addressed in formal and informal education, exploring how children and young people learn about gender and how these lessons affect their attitudes and behaviors. I highlight the scarcity of work on women in management control as a limitation of my research, underscoring the need for further investigation in this field. My accounts can serve as a solid basis for future discussions on the importance of more research and resources to understand women's achievements in this specific area.

Keywords: Autoethnography, maternity, promotion, Glass ceiling, pay gap, Gender, Management Control.

AGRADECIMENTO

São muitas as pessoas que fizeram parte desses dois anos de estudos e cada uma delas merece minha imensa gratidão. São amigos, familiares, professores que me ajudaram a chegar até aqui.

Assim, agradeço a Deus que conduz minha vida em cada momento. Obrigada, Pai! A minha família, meu porto seguro. Em especial, aos meus pais Adão e Domingas, por serem meus exemplos de quanto a educação pode transformar vidas. A minha alma gêmea, Doris Lay por me motivar, e ter certeza que eu chegaria até aqui, uma das pessoas mais sábias que conheço e grande incentivadora dos meus estudos. Ao Jodinei, meu esposo, minha filha Jéssica e meu genro Igor, que abriram mão da minha presença durante muitos momentos.

Aos meus colegas do mestrado de Campo Grande e, em especial, aos de São Paulo. Só nós sabemos o que passamos para chegar até aqui. A Profa. Dra. Silvia Pereira de Castro Casa Nova, minha orientadora, pela leitura atenta, considerações que engrandeceram esse trabalho e sua disposição em sempre me ouvir. Além do meu agradecimento, minha admiração. Gratidão por tudo professora! As Profas. Dras. Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo e Sandra Maria Cerqueira da Silva pela gentileza em aceitar o convite de participarem da minha banca de mestrado e pelas contribuições.

Aos meus professores, desde o jardim de infância até a pós-graduação, vocês me inspiram a ser uma profissional melhor. Estar aqui não seria possível sem todos vocês. Gratidão!

PREFÁCIO

Eu era cantora igual a ele, ele era meu parceiro de vida e de música, as gravadoras entregavam a ele meu dinheiro e, quando ele me dava dizia: pagaram uma gratificação a você. Por que era menor que o dele? Sendo que cantávamos juntos. (Delinha)

Cursar o mestrado sempre foi um objetivo, mas, em Ciências Contábeis especificamente no Controle Gerencial. Em 2016, a UFMS recebeu recomendação da CAPES e, em 2017, começa a primeira turma do mestrado em Ciências Contábeis. Quando soube fiquei muito empolgada, eu pensei: “Agora é a minha vez, outubro de 2018 consigo me aposentar! E, em 2019, com foco na prova ANPAD, me preparei para conquistar uma vaga, o que se tornou realidade.

No decorrer desses dois anos de estudos, além do conhecimento técnico adquirido, também passei a conhecer, e principalmente perceber, as dificuldades que nós mulheres enfrentamos no mercado de trabalho, dificuldades que até então não me chamavam atenção, normalizava as questões relacionadas à discriminação. Tive a oportunidade de aprofundar meus conhecimentos sobre os fatores como promoção, diferença salarial e maternidade através da pesquisa científica, ao contar a minha própria história.

De início houve a necessidade de se estabelecer um tema, uma questão de pesquisa, objetivos e justificativa. Posso dizer que encontrei a pessoa certa, na hora certa para me orientar sobre essas questões, a professora Dr^a Silvia Pereira de Castro Casanova, que me despertou para a ideia de externalizar minha própria história, de pesquisar sobre os desafios impostos a nós mulheres em uma sociedade em que temos uma cultura extremamente machista.

Fui buscar uma resposta para minha questão de pesquisa, pois pesquisar é buscar ou procurar resposta para alguma coisa, é definida como o

(...) procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados. (Gil, 2007, p. 17).

Então comecei a (re)pensar a minha trajetória no mercado de trabalho, a pesquisar e buscar entender os motivos das desigualdades existentes no meio empresarial. Por meio da pesquisa entendi que minhas angústias são também as angústias de outras mulheres nas mesmas condições, isso porque no Brasil temos uma cultura baseada no colonialismo patriarcal em que o papel da mulher era quase sempre limitado aos afazeres do lar e à criação dos filhos e filhas. Foram necessários muitos anos e serão ainda muitos mais, talvez para que tenhamos êxito, e

que a sociedade como um todo passe a enxergar a mulher de forma diferente. Mas, estamos evoluindo é em um processo de transformação irreversível.

Chegar até aqui me custou muitas horas de dedicação e escolhas, muitas leituras, pensamentos e retrospectivas. Posso afirmar que não foi fácil, assim como nada em minhas conquistas foi fácil. Mas, cá estou, finalizando. Espero que apreciem o texto: quem sabe a minha história também não seja, de alguma forma, a sua história, a nossa história.

Sumário

FOLHA DE APROVAÇÃO	14
RESUMO	15
ABSTRACT	17
AGRADECIMENTO	19
PREFÁCIO	20
1 INTRODUÇÃO	11
1.1 O Caminho	11
1.2 Escrevivências	12
1.3 Questão de pesquisa e objetivo	13
1.4 Escritos autoetnográficos	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 Lutas e conquistas – A evolução dos direitos femininos	16
2.1.1 Evolução dos direitos femininos no mundo	16
2.1.2 Evolução dos direitos femininos no Brasil	19
2.1 Proteção social da mulher e a maternidade	20
2.2 Mercado de Trabalho e a Maternidade	22
2.3 Mulheres Contadoras e a Maternidade	26
2.4 Gênero e Contabilidade	28
2.5 Mulheres na Profissão Contábil	30
2.6 Teto de Vidro na Prática	33
2.7 Desafios e preconceitos enfrentados pelas mulheres para a promoção	36
3 METODOLOGIA	38
3.1 Decisões Metodológicas	38
3.2 Relatos autoetnográficos	40
4 EPISÓDIOS AUTOETNOGRÁFICOS	43
4.1 Reflexões sobre mim: “Controladora por natureza”	43
4.2 Cenário profissional: “Na plataforma só havia homens”	44
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO	48
5.1 Teto de vidro: “A tão sonhada promoção”	48
5.2 Maternidade e carreira: “Ah, mas você vai largar a criança?”	52
5.3 (In)Equidades salariais - Por que redução do salário?	55
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
REFERÊNCIAS	62

1 INTRODUÇÃO

1.1 O Caminho

2021, ano em que iniciei o mestrado na Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS), um sonho a ser realizado, seria tarde demais? Não sei, entendo que aconteceu na hora certa, antes enfrentaria muitos conflitos entre vida familiar, profissional e acadêmica.

De imediato tivemos a disciplina de controle gerencial, ministrada pela professora Doutora Márcia Bortolucci Espejo. Ah! que aulas, simplesmente encantava. Novos conhecimentos foram surgindo, um deles me cativou pelo fato de me enxergar naquele contexto: os princípios globais de contabilidade gerencial. Abordamos o perfil do profissional no controle gerencial que diz: “Os contadores gerenciais devem buscar o aprendizado ao longo de toda a sua vida e o desenvolvimento profissional continuado” (CGMA, 2016).

Refleti sobre minha trajetória e cheguei à conclusão que, mesmo buscando uma qualificação curricular constante e desenvolvendo competências de maneira a me tornar apta a ter as mesmas oportunidades que os homens em qualquer posto de trabalho dentro das organizações, não havia sido suficiente, havia uma certa interferência, as mulheres possuem menos oportunidades, devido ao fato do mercado conservar o tradicional viés de gênero, no qual liderar, chefiar e comandar são delegações culturais dos homens (SILVA, CARVALHO & SILVA, 2017).

Primeiramente, eu tive a ideia principal seria trabalhar uma pesquisa quantitativa, escolha comum entre a maioria dos mestrandos e mestrandas, e também pesquisar algo mais técnico da contabilidade, mas eu nunca pensei em pesquisar sobre gênero.

Porém, discussões e trocas de experiências surgiram e, só então, eu me dei conta das competências (conhecimentos, habilidades e atitudes - CHA) que foram necessárias desenvolver para alcançar a controladoria em uma multinacional, sendo uma mulher branca, cisgênero, esposa, mãe e dona de casa.

Simultaneamente aconteciam os encontros de orientação coletiva com minha orientadora, a professora Doutora Silvia Pereira de Castro Casa Nova. Sendo ela co-fundadora e co-gestora do Núcleo FEA-USP de Pesquisa em Gênero, Raça e Sexualidade (GENERAS), trabalhando em temas como gênero na contabilidade, ao ouvir minha trajetória de sofrimentos e prazeres para alcançar a liderança no controle gerencial, sugeriu uma abordagem qualitativa, e explicou rapidamente o que seria, me indicando artigos, dissertações e teses para leitura e aprofundar meu conhecimento.

Após algumas leituras aceitei o desafio, pois a abordagem qualitativa me traria a oportunidade de falar sobre as dificuldades que nós, mulheres, enfrentamos na carreira contábil, especificamente quando sonhamos em alcançar o topo da hierarquia. Percebi que se encaixaria na minha história de vida enquanto contadora, pois a pesquisa qualitativa se preocupa com o nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, de motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes, enfatiza o subjetivo como meio de compreender e interpretar experiências. Assim, a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social de uma organização (MINAYO, 2014).

1.2 Escrevivências

Durante minhas pesquisas sobre as barreiras impostas às mulheres na contabilidade, me deparei com o termo “escrevivência”, criado por Conceição Evaristo. Ela referencia a sua condição de mulher negra em uma sociedade preconceituosa. Segundo Evaristo (2019), “[e]m 1994, na minha dissertação de mestrado, fiz um jogo de palavras entre escrever, viver, escrever-se vendo e escrever vendo-se e aí surgiu a palavra escrever. Mais tarde comecei a usar escrevivência”.

O termo “escrevivência” é, na verdade, experiências de vida dela e de seus ancestrais, pelos inúmeros países onde se deu, de alguma forma, a diáspora africana. Remenche e Sipell (2019) argumentam que a escrita de Evaristo evidencia o atravessamento de sua condição de mulher negra nascida em uma favela. Da dificuldade enfrentada pela escritora e por sua família na infância, Evaristo lança um olhar para a condição das pessoas negras na sociedade brasileira, que é marcada pela escravidão, exclusão, preconceito e exploração, por meio do trabalho subalterno e mal pago.

Nesse contexto, Evaristo cunha o termo *escrevivência* para nomear uma escrita que se mescla com a sua vivência, com o relato das suas memórias e das de seu povo. Transcrevemos, na sequência, um excerto de uma entrevista em que a escritora discorre a esse respeito:

... *escrevivência* [...] é um conceito, ele tem como imagem todo um processo histórico que as africanas e suas descendentes escravizadas no Brasil passaram. Na verdade, ele nasce do seguinte: quando eu estou escrevendo e quando outras mulheres negras estão escrevendo, é... me vem muito na memória a função que as mulheres africanas dentro das casas-grandes escravizadas, a função que essas mulheres tinham de contar história para adormecer os da casa-grande, né... a prole era adormecida com as mães pretas contando histórias. Então, eram histórias para adormecer. E quando eu digo que os nossos textos, é..., ele tenta borrar essa imagem, nós não escrevemos pra adormecer os da casa-grande, pelo contrário, pra acordá-los dos seus sonos injustos. E essa *escrevivência*, ela vai partir, ela toma como mote de criação justamente a vivência.

Ou a vivência *do ponto de vista pessoal* mesmo, ou a vivência *do ponto de vista coletivo*. (EVARISTO, 2017a apud REMENCHE e SIPPEL, 2019, p. 44).

Fiquei encantada com a abordagem apesar de não ser uma mulher negra. Pelo contrário, aqui falo de uma mulher contadora, branca e da classe média. Mas, eu refletia: por que não escrever sobre o que vi e vivi? Ao enfrentar barreiras de preconceito e discriminação de gênero na minha carreira profissional na contabilidade gerencial, eu costurei a minha escrevivência e a de tantas mulheres que viveram situações como as que vivi. Questionei-me sobre: como foi a construção da minha identidade durante toda essa trajetória? Quais os desafios que me foram impostos? Como eu os enfrentei?

1.3 Questão de pesquisa e objetivo

Então, pensei na minha questão de pesquisa, que formulei da seguinte forma: Que experiências moldam a construção da identidade de uma mulher no controle gerencial de uma multinacional? Este trabalho surge com este objetivo, o de analisar as categorias “não promoção”, “maternidade” e “diferença salarial”, como representativas de fenômenos presentes no ambiente organizacional que interferiram no meu crescimento, e que podem estar presentes nas vivências de tantas outras mulheres no controle gerencial. Ao pensar no contexto atual vis-a-vis o que vivi quando comecei minha carreira, constato que evoluímos, porém que os velhos paradigmas ainda persistem, como a maternidade, os salários mais baixos e os cargos “de confiança” quase sempre destinados aos colaboradores masculinos.

Esses foram os motivos pelos quais cito “**escrevivência**” de Conceição Evaristo em meu trabalho. Como apontam Oliveira e Sampaio (2022) outras compreensões emergiram sobre o termo literário “escrevivência”, sobretudo nas ciências humanas e sociais. Ainda em Oliveira e Sampaio (2022), o trabalho de Paula Simone Busko é citado, “Escrevivências Decoloniais: o movimento do feminismo agroecológico como um modelo de educação informal no Vale do Ribeira (SP)”, em que o conceito de escrevivência está associado às experiências femininas, de mulheres que atuam na agroecologia. A escrevivência de Conceição Evaristo me levou a pensar sobre minha trajetória. Porém, não a utilizarei como metodologia, mas sim como fonte de inspiração para a minha memória.

Até aqui eu pouco havia pensado nos motivos que me fizeram optar pela profissão de contadora, mas, ao lançar um olhar mais atento sobre a minha profissão, percebi que me tornei contadora porque desde o meu nascimento, em 1964, contando aqui que tenho uma irmã gêmea, tive em casa o exemplo de meu pai, uma pessoa extremamente organizada sobre todos os aspectos, mas principalmente no financeiro, o que o tornava um controlador. Entre eu e minha

irmã, diante das minhas características, de ser mais confiante, extrovertida e disciplinada, logo que alcancei meus 14 anos meu pai começou a me incentivar a participar dos controles financeiros da família. Recordo-me de detalhes do cotidiano, como as anotações que ele fazia em um caderno demonstrando nossos recursos, os cheques que ele me ensinava a preencher para pagar despesas fixas da casa, os canhotos dos cheques arquivados para conferência com o extrato. Enfim, a imersão nesse ambiente familiar, sem dúvidas, influenciou, não só a minha escolha profissional, mas também a maneira de perceber e entender essa profissão. Portanto, eu concluí que: “Eu sempre fui controladora”.

Apesar de já conhecer um pouco das dificuldades da profissão através dos relatos que ouvi durante minha vida, mesmo antes da graduação, foi somente quando eu me tornei contadora que fui capaz de perceber quão desafiadora é essa profissão para nós mulheres.

1.4 Escritos autoetnográficos

Mais adiante, eu e minha orientadora, a Professora Dr^a Silvia Pereira de Castro Casa Nova, chegamos a um consenso de que essa dissertação seria em forma de uma autoetnografia. Isso porque meu objeto de pesquisa seria a minha própria história ou, pelo menos, parte dela. A autoetnografia é um método, um modo de representação da experiência do indivíduo/autor/pesquisador e de seu modo de vida. Compreendi que o “fazer autoetnografia” ou o “ser um autoetnógrafo” exige dos pesquisadores uma atenção primordial para a investigação do “eu” em primeiro plano (suas memórias e experiências), para as preocupações representacionais durante todas as etapas do processo de pesquisa (interações com os “outros” – sujeitos investigados – e temas de pesquisa), e a representação desses processos em relação aos contextos social e cultural. (ELLIS, 2016).

A escrita autoetnográfica, conforme proposto por Jones, Adams e Ellis (2013) no *Handbook of Autoethnography*, tem como objetivo remodelar a relação de objeto pesquisado e da pessoa observadora, dando ênfase na importância desta interação e da experiência pessoal do pesquisador ou da pesquisadora como forma de construção do conhecimento.

A princípio me causou estranheza conhecer uma metodologia que permite explorar a minha própria experiência e falar sobre mim, ao invés de falar sobre outras pessoas. Porém, segundo Ellis (2016, p. 38) trabalhos autoetnográficos nos fazem perceber que:

os autores não usam experiências pessoais apenas para descrever ou facilitar a compreensão sobre experiências culturais ou para fazer o importante trabalho de se mover através da dor, confusão e raiva, ou para quebrar silêncios e recuperar vozes e identidades. Em vez disso, eles usam experiências pessoais para promover a mudança social, obrigando os leitores a pensar sobre experiências culturais assumidas de

maneiras surpreendentes, únicas e muitas vezes problemáticas e, além disso, tomar novas e diferentes ações no mundo com base nos insights gerados pela pesquisa.

Ao considerar esses aspectos, neste trabalho autoetnográfico, apresento relatos da minha trajetória como gerente de controladoria em uma multinacional, e busco discuti-los com o propósito de entender como fatores socioculturais, políticos e históricos podem interferir na construção da nossa identidade profissional. Dessa forma, entendo que a minha fala pode repercutir a voz e dar espaço à fala de outras mulheres, que passaram pelos mesmos desafios, e enfrentaram a discriminação no ambiente de trabalho. Contar nossas histórias e provocar reflexões é uma maneira de indagar e assimilar como os diversos discursos compõem a sociedade em que vivemos e/ou trabalhamos. Assim, mais que um processo pessoal, a autoetnografia é extremamente social porque nos possibilita examinar com cautela como é nossa interação com outras pessoas em contextos socioculturais e de que maneiras “as forças sociais” influenciam a maneira como agimos (CHANG, 2016, p. 117).

Na autoetnografia somos constantemente surpreendidas por lembranças guardadas na memória que ressurgem, sem pedir licença, e trazem consigo uma gama de sentimentos que precisam ser observados (ONO, 2017). Ante essas afirmações, corroboro a ideia de Ono (2017, p. 96, grifos do autor) quando argumenta que “neste viés metodológico os dados não são gerados, mas emergem das situações vivenciadas”.

Por outro lado, especificamente na contabilidade gerencial, a pesquisa autoetnográfica se mostra como um método ainda pouco utilizado na pesquisa contábil no Brasil. Dessa forma, ao adotar essa estratégia de pesquisa o trabalho apresenta um aspecto inovação, pois a experiência e a vivência de mulheres e de outros grupos não hegemônicos têm sido estudadas, sobretudo na auditoria e na contabilidade em geral, mas, não foram encontradas pesquisas que tratassem da experiência e vivência de mulheres no controle gerencial. Outro ponto é que essas experiências de grupos não hegemônicos em contabilidade têm sido estudadas, muitas vezes, por pessoas que não fazem parte dos grupos estudados. Deixo aqui reflexões que espero serem importantes do mundo contemporâneo que ainda não se esgotaram, mesmo diante de muitas conquistas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com a intenção de dar fundamento à minha pesquisa, a partir do conceito da participação da mulher no mercado de trabalho, na contabilidade e perante a sociedade, busquei então entender como ocorreu a evolução dos direitos das mulheres e a sua inserção no mercado de trabalho e especificamente na contabilidade. Igualmente busquei compreender as lutas e os desafios profissionais que enfrentamos até hoje, restritos à contabilidade e ao controle gerencial.

No contexto da minha dissertação essa discussão é importante porque na época em que iniciei minha carreira eu não percebia que minha história seguia ao encontro da história daquelas mulheres que lutavam por igualdade e equidade de gênero, não só na profissão mas, também, no ambiente familiar e na sociedade.

2.1 Lutas e conquistas – A evolução dos direitos femininos

2.1.1 Evolução dos direitos femininos no mundo

A evolução histórica dos direitos femininos é um processo complexo e contínuo que tem atravessado séculos e diferentes culturas ao redor do mundo. Acompanhar esta evolução até o cenário atual é fundamental, pois é mapeando o passado que se compreende o presente e se criam objetivos coerentes para o futuro. A luta pela igualdade de gênero e pelos direitos das mulheres tem suas raízes em movimentos sociais, políticos e culturais.

No geral, durante o final do século XIX, muitas sociedades ocidentais ainda eram predominantemente patriarcais, o que significa que os homens ocupavam posições de poder e autoridade, enquanto as mulheres eram frequentemente relegadas a papéis domésticos e subalternos. As mulheres eram geralmente vistas como responsáveis pelas tarefas do lar, cuidado dos filhos e manutenção da moralidade da família. No entanto, esse período também testemunhou movimentos importantes pelos direitos das mulheres.

O final do século XIX e início do século XX foram marcados pelo surgimento do movimento sufragista, que buscava o direito de voto para as mulheres. Mulheres em diferentes partes do mundo começaram a reivindicar seus direitos políticos e a lutar por uma participação mais ativa na sociedade. O movimento sufragista também representou a primeira onda do feminismo, luta histórica pela igualdade de gênero, que buscava, em sua primeira fase, garantir às mulheres o direito ao voto.

Cohen (2009, p. 165) reforça que “[o] objetivo do voto era então incentivar e zelar pela participação feminina na vida social, econômica e política das nações”. Segundo Sina (2005, p.

28), “no Brasil, as mulheres passaram a ter direito a voto em 1933, nos primórdios da chamada Era Vargas” (SINA, 2005, p. 28).

Além disso, algumas mulheres nesse período desafiaram as normas tradicionais ao buscar educação e carreiras profissionais. O movimento feminista ganhou força, abordando questões como igualdade de salários, acesso à educação e direitos reprodutivos.

Em seguida podemos considerar que após a Primeira Guerra Mundial (1914-1918), em muitos países, as mulheres começaram a ter mais visibilidade na força de trabalho e na sociedade em geral. Mudanças sociais e políticas lentas começaram a ocorrer em relação aos papéis tradicionais de gênero. A guerra transformou as dinâmicas sociais, econômicas e políticas, resultando em mudanças importantes no papel das mulheres na sociedade.

Destacamos alguns aspectos relevantes da evolução da posição das mulheres durante a Primeira Guerra Mundial: Participação no Trabalho: com muitos homens indo para a frente de batalha, as mulheres assumiram papéis tradicionalmente ocupados por homens nas fábricas, nas fazendas e em outros setores; Ativismo Feminista: a guerra também impulsionou movimentos feministas em muitos países. As mulheres que estavam contribuindo para o esforço de guerra começaram a questionar por que deveriam receber salários mais baixos do que os homens pelo mesmo trabalho; Mudanças na Percepção de Gênero: a participação ativa das mulheres no esforço de guerra ajudou a desafiar estereótipos de gênero arraigados. A imagem da mulher como frágil e confinada ao lar começou a ser questionada à medida que as mulheres demonstravam habilidades em áreas anteriormente consideradas exclusivas para os homens.

Já, durante a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), as mulheres foram chamadas para ocupar posições profissionais e industriais deixadas pelos homens que estavam no front. A participação feminina na produção e no esforço de guerra foi vital para o sucesso das operações militares. Houve mudanças permanentes no mercado de trabalho, pois muitas mulheres, após a Segunda Guerra Mundial, não voltaram aos papéis tradicionais. As mudanças foram impulsionadas por uma combinação de fatores, incluindo a necessidade de mobilização total da sociedade para o esforço de guerra e a crescente conscientização sobre a importância da igualdade de gênero. A experiência de trabalho durante a guerra contribuiu para uma mudança de mentalidade em relação às mulheres no mercado de trabalho, pois, a participação ativa das mulheres durante a guerra foi um catalisador para a evolução dos movimentos feministas nas décadas seguintes.

Após a Segunda Guerra Mundial surgiu a Declaração Universal dos Direitos Humanos de 1948, que afirmou princípios de igualdade e da não discriminação com base no sexo, proporcionando uma base para futuras reivindicações feministas.

Cohen (2009) comenta que o século XX testemunharia alguns marcos importantes na luta pela emancipação feminina, a exemplo do artigo 2º da Declaração Universal dos Direitos Humanos, de 1948, que proclamou que todos os seres humanos têm direitos e liberdades iguais perante a lei, sem distinção de nenhum tipo, raça, cor e sexo.

Chegamos ao Movimento Feminista da Segunda Onda (décadas de 1960 e 1970), que Nogueira (2001) explica que foi um período de intensa atividade feminista, em que questões como igualdade salarial, corpo, sexualidade e violências sofridas pelas mulheres em suas relações familiares ganharam destaque.

As demandas e conquistas desse período ajudaram a moldar as discussões contemporâneas sobre os direitos das mulheres. Algumas conquistas ocorreram, tais como: igualdade salarial e oportunidades profissionais, direitos reprodutivos, que ganhou destaque com o movimento feminista defendendo o direito ao controle sobre o próprio corpo, incluindo o acesso à contracepção e ao aborto legal e seguro, questionamento das normas de gênero e papéis tradicionais, indagando as expectativas impostas às mulheres em relação a seus papéis na família e na sociedade, conscientização sobre violência doméstica que trouxe o tema à tona como uma questão social, destacando os abusos sofridos por muitas mulheres em seus relacionamentos familiares e, por último, a legislação anti-discriminação na tentativa de combater a discriminação de gênero.

Rodrigues e Silva (2015) relatam que a mulher luta há muitos anos por uma igualdade de direitos sem distinção de gêneros, somente visando a ocupar os mesmos cargos, ter direito aos mesmos salários conforme cargos exercidos e ter o mesmo poder de voz. No entanto, Temóteo (2013) destaca que há diferenças salariais entre homens e mulheres, e o pior de tudo é que quanto maior a renda, maior é a diferença. O problema relaciona-se ao exercício de poder e liderança dentro de uma empresa.

Porém, a ocupação desses espaços não ocorre de forma justa entre os homens e as mulheres. Muitas mulheres encontram dificuldades para ocupar tais espaços, outras são discriminadas no mercado de trabalho. Normalmente, elas ocupam cargos menos importantes que os homens e quando são inseridas no alto escalão há o problema da diferença salarial e a maternidade que apesar de tantas lutas e conquistas, continua a ser um fato marcante entre homens e mulheres.

E por fim, a partir dos anos 1990, a chamada Terceira Onda do Feminismo emergiu, enfatizando a diversidade de experiências femininas e a interseccionalidade. As questões relacionadas à identidade, raça, classe social e orientação sexual tornaram-se parte integrante do discurso feminista. Como exemplo disso, temos o Movimento #MeToo (a partir de 2017): o

movimento trouxe à tona questões de assédio sexual e abuso de poder em vários setores, destacando a necessidade contínua de abordar e combater a discriminação de gênero. Os movimentos feministas pressionaram por uma linguagem constitucional que assegurasse a igualdade de gênero perante a lei.

2.1.2 Evolução dos direitos femininos no Brasil

Conforme Miranda e Barroso (2013) muitas mulheres organizadas nas diversas regiões do Brasil têm buscado acessar diferentes componentes do desenvolvimento como a saúde, educação, oportunidades econômicas, direitos e participação política, tornando-se agentes ativas de mudanças e, mais empoderadas, passando a ampliar seus espaços na sociedade.

Com a transição da ditadura para o regime democrático no Brasil, fato que ocorreu entre os anos 1964 e 1980, muitas mulheres se organizaram em torno da construção da nova Constituição de 1988 (BIROLI, 2018). Com a criação do Conselho Nacional dos Direitos da Mulher, em 1985, que tinha o objetivo de debater e criar propostas sobre os direitos das mulheres para a nova constituição, com a colaboração de mulheres das diversas regiões do país, é construída a Carta das Mulheres Brasileiras aos Constituintes. Este documento foi apresentado na assembleia de inauguração da nova constituinte em 1987, tendo grande parte de suas reivindicações atendidas (BARSTED e PITANGUY, 2006; COSTA, 2005).

Nessa perspectiva, a Constituição Federal do Brasil (1988), no seu artigo 5º garante que todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, não permitindo assim qualquer tipo de discriminação. No inciso I do mesmo artigo, deixa claro que homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações. Desta forma, **a mulher está amparada por lei no que se refere à igualdade de direitos.**

No âmbito jurídico, o princípio da igualdade consiste em tratar igualmente os iguais e desigualmente os desiguais, na medida de suas desigualdades (GOLDSCHMIDT, 2007, p. 234). Porém, vai além, trata-se de as pessoas terem os mesmos direitos, responsabilidades e oportunidades independentemente do gênero. O princípio da igualdade acaba sendo lesado pela desigualdade de gênero.

O princípio da igualdade, advindo com a Constituição Federal de 1988, foi uma grande conquista, a mulher continua obtendo novos espaços no mercado de trabalho, na política, na sociedade e na economia devido ao seu comprometimento em manter o equilíbrio sem abrir mão da sua feminilidade (SANTOS, 2017), além de sua capacidade de enfrentar desafios com

seriedade, administrando conflitos com criatividade e recursos escassos, o que a fortalece para conseguir conciliar a vida pessoal com a social e a profissional (CALIL, 2000).

2.1 Proteção social da mulher e a maternidade

A maternidade é importante para manutenção da vida e da sociedade, já que é através da gravidez que se torna possível a continuidade da vida humana e não temos ainda como eliminar o período gestacional intrauterino para concepção do ser humano.

Estabelecida, portanto, a premissa de que não há continuidade da espécie sem gravidez e de que não há gravidez sem um útero para gerar e gestar a criança, inicia-se a discussão acerca da forma como a sociedade brasileira trata juridicamente o tema, levando em consideração sua importância. Além da licença-maternidade outros aspectos relacionados à proteção social da mulher e maternidade foram estabelecidos, sendo: Assistência médica durante a gravidez e parto; Proteção contra discriminação no local de trabalho; Acesso a creches e assistência à infância; Flexibilidade no trabalho; Proteção legal para mães trabalhadoras; Políticas de planejamento familiar. Essas medidas visam criar um ambiente que apoie as mulheres durante a maternidade, promovendo a igualdade de oportunidades e garantindo que a maternidade não seja uma barreira para o desenvolvimento profissional e pessoal das mulheres. Com o tempo e as lutas por direitos de grupos específicos, esses direitos foram se estendendo para outras pessoas envolvidas com a gestação e o cuidado.

Dessa forma, a proteção social da mulher em relação à maternidade está relacionada a garantir o bem-estar das mães e de suas famílias e que as mulheres tenham apoio adequado durante a gravidez, o parto e os primeiros anos de vida de seus filhos.

No Brasil, para manter a estabilidade da mulher mãe no mercado de trabalho, em 1943, juntamente com a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), foi criada a licença-maternidade, cujo ônus era do empregador, porém os riscos de as mulheres grávidas serem dispensadas era muito grande.

Diante deste conflito, foi necessário transferir o ônus financeiro do benefício entre as Prestações da Previdência Social, o que aconteceu a partir da edição da Lei n. 6.136, de 7 de novembro de 1974, ainda que somente para seguradas empregadas. Contudo continuamos sem garantia de emprego para as gestantes, e muitos empregadores as dispensavam mesmo com o valor da licença-maternidade sendo pago pela Previdência.

Uma década depois, com o advento da Constituição Federal de 1988, esse cenário começou a mudar e, a partir da mobilização de movimentos sindicais, a licença gestante foi

ratificada como direito social e passou a ter duração de cento e vinte dias, nos termos do art. 7º, para as seguradas empregadas (urbana e rural), para a trabalhadora avulsa e para a empregada doméstica, ficou também estabelecido a estabilidade de emprego para todas as gestantes. A Constituição Federal, no que toca especificamente à Previdência Social, determinou em seu art. 201 a proteção à maternidade, especialmente à gestante, em seguida a Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991, em sua redação original, estabeleceu que o salário-maternidade era devido por cento e vinte dias, com início 28 dias antes do parto e a ocorrência deste, sem exigência de número mínimo de contribuições (carência), no valor da remuneração integral, sem limite de valor, no caso da segurada empregada e trabalhadora avulsa, e correspondente ao valor do último salário-de-contribuição, no caso da empregada doméstica.

O benefício era pago pela empresa, no caso da empregada, que efetivava a compensação quando do recolhimento das contribuições sobre a folha de salários e, nos demais casos, pela Previdência Social. A Lei nº 8.861, de 25 de março de 1994, estendeu o direito ao salário-maternidade no valor de um salário mínimo para a segurada especial, desde que esta comprovasse o exercício de atividade rural. A edição da Lei nº 9.876, de 26 de novembro de 1999, o salário-maternidade passou a ser devido, também, às seguradas contribuinte individual e facultativa, com carência de dez contribuições mensais e, em 2002, houve outro movimento de expansão do público beneficiário. A Lei nº 10.421, de 15 de abril de 2002, estendeu o salário-maternidade para a pessoa segurada da Previdência Social que adotar ou obtiver guarda judicial para fins de adoção de crianças. Já a Lei 11.770 de 2008, conferiu a extensão dessa licença por mais 60 (sessenta) dias para as funcionárias de empresas que aderiram ao Programa Empresa Cidadã e para a Órgãos Públicos. (PREVIDÊNCIA SOCIAL, 2007).

Quanto à licença-paternidade, de acordo com a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 7º, o pai tem direito a licença de cinco dias. Um ganho para a ampliação desse direito foi a publicação da Lei nº 13.257, de 8 de março de 2016, que dispõe sobre as políticas públicas para primeira infância. Dentro desta lei existem artigos específicos ligados ao exercício da paternidade ativa, como a ampliação da licença-paternidade em mais 15 dias para funcionários das empresas cidadãs. Para que o pai consiga a ampliação da licença-paternidade por mais 15 dias, além dos 5 dias já assegurados pela Constituição Federal, deve comprovar a participação em algum programa ou atividade de orientação sobre paternidade responsável.

Ainda que a licença-maternidade soe como algo que teria ajudado a força de trabalho feminina e que tenha propiciado o crescimento do número de mulheres nas relações formais de trabalho, será que podemos dizer que as leis de proteção à maternidade, nelas incluídas a garantia provisória no emprego da gestante, a licença e o salário-maternidade, contribuiram

para melhorar a situação da mulher no mercado de trabalho? Ou melhor, essas medidas garantiram uma melhor participação da mulher no mercado de trabalho? Como podemos observar o “avanço” das normas jurídicas sugere que existe um cenário de igualdade de gênero no que diz respeito à maternidade, uma vez que está posta uma situação favorável à mulher garantindo a ela uma proteção contra a demissão arbitrária e a favor do exercício da maternidade.

No entanto, é importante considerar alguns pontos críticos: mesmo que as normas estejam estabelecidas, é crucial avaliar a efetividade na sua aplicação. Em alguns casos, as leis existem, mas a implementação pode ser inadequada, resultando em desigualdades na prática; além das normas jurídicas, a igualdade de gênero também depende de fatores culturais e sociais. É importante considerar se a sociedade em geral aceita e apoia atitudes que promovam a equidade de gênero, além das leis em si. Mesmo que existam normas que protejam as mulheres, pode haver lacunas que precisam ser endereçadas para garantir uma igualdade efetiva.

Contudo, esta percepção originada da observação das normas e sua evolução em termos de garantias dos direitos sociais das mulheres não está necessariamente relacionada à equidade entre homens e mulheres no mercado de trabalho, posto que alguns estudos vêm demonstrando ainda uma grande diferença salarial e hierárquica entre os gêneros.

É crucial que a sociedade e as empresas estejam atentas não apenas à existência das normas, mas também à sua aplicação efetiva, promovendo uma cultura organizacional que valorize a diversidade e equidade de gênero. Somente assim será possível assegurar que as mulheres não apenas tenham garantidos seus direitos legais durante a maternidade, mas também possam participar plenamente e igualmente nas oportunidades profissionais, contribuindo para um avanço real em direção à igualdade de gênero no mundo contemporâneo.

2.2 Mercado de Trabalho e a Maternidade

A visão do que é ser mulher no mercado de trabalho tem evoluído ao longo do tempo, mas ainda enfrenta desafios significativos relacionados à igualdade de gênero, de acordo com o contexto cultural, social e econômico de cada região e país. Há alguns temas comuns e desafios que muitas mulheres enfrentam em todo o mundo quando se trata de participação no mercado de trabalho.

Uma perspectiva bastante comum é buscar o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, pois muitas mulheres enfrentam o desafio de equilibrar as responsabilidades profissionais com as responsabilidades familiares e domésticas. Diversos estudos discutem sobre a necessidade

de se balancear a vida profissional e a vida familiar, considerando principalmente a maternidade e os filhos. Tais pesquisas indicam, na maior parte das vezes, o quão difícil é para as mulheres fechar esse balanço. Dada esta tensão, o que as pessoas, de um modo geral, enfrentam como *work-life balance* parece ser entendido como *work-life conflict* (Cherkowski & Bosetti, 2014; Haynes & Fearfull, 2008; Maunula, 2015; Romero-Hall et al., 2018; Walker, 1998; Yoshihara, 2018).

Rocha-Coutinho (2010) pesquisou mulheres bem-sucedidas profissionalmente e que, após o nascimento do filho ou filha, largaram o emprego ou diminuíram a carga horária para ficarem mais próximas deles. Parece que o tempo da licença maternidade é necessário não somente para a mãe cuidar do bebê, mas também para que ela possa refletir sobre o trabalho e o seu novo papel. A pesquisa apontou que as mulheres entrevistadas colocaram o afastamento do emprego como um último recurso e que a sua pretensão, em geral, era voltar ao trabalho quando fosse possível.

A relação entre trabalho e vida pessoal vem sendo alterada ao decorrer das décadas devido a diversos fatores como a maior presença das mulheres no mercado de trabalho, a industrialização, o avanço tecnológico, a competição organizacional, dentre outros (Burke, 2004).

Tal discussão tem sido feita na literatura nacional e internacional sob o conceito de *work-life balance*, como já mencionado, que pode adotar duas perspectivas: a de conflito entre a vida pessoal e a vida profissional; e de enriquecimento, quando há uma relação positiva entre os dois domínios da vida do indivíduo como, por exemplo, o desenvolvimento de uma habilidade em um domínio que vai favorecer o outro (Costa, 2018; Süß & Sayah, 2013).

Até as últimas décadas do século XX, a questão do *work-life balance* foi percebida como relativamente sem problemas por causa de duas premissas generalizadas: o trabalhador-padrão exercia suas funções em tempo integral – e, geralmente, era um homem; e às mulheres convencionalmente atribuíram-se as atividades não remuneradas de trabalho doméstico e cuidado com a família (Crompton & Lyonette, 2006).

Como destacam Crompton e Lyonette (2006), o ‘(des)equilíbrio’ entre o mercado (de trabalho) e as atividades de assistência foi resolvido por meio da manutenção das mulheres no ambiente doméstico, acoplada, em diferentes graus, com a sua exclusão formal e informal do mercado de trabalho.

No início do século XXI, no entanto, este arranjo entrou em um processo de rearticulação, sendo que as perspectivas políticas sobre o emprego das mulheres sofreram uma

profunda transformação. Houve um aumento significativo na participação das mulheres no mercado de trabalho em comparação com décadas anteriores. As mulheres estão ingressando em diversas profissões e setores, contribuindo para a diversificação da força de trabalho. Mudanças nos padrões de trabalho, como a adoção de opções flexíveis, trabalho remoto e horários mais adaptáveis, estão proporcionando às mulheres maior flexibilidade para equilibrar suas responsabilidades profissionais e familiares.

A conscientização sobre Assédio no Trabalho tem aumentado, levando a mudanças nas políticas corporativas e na cultura organizacional para criar ambientes mais seguros e respeitosos. Em alguns lugares, tem havido avanços nas políticas de licença parental e benefícios para a família, visando apoiar as mulheres que desejam equilibrar suas carreiras com a maternidade e responsabilidades familiares e, por último, a discussão aberta sobre igualdade de gênero e os movimentos feministas têm contribuído para uma maior conscientização sobre questões relacionadas às mulheres no mercado de trabalho, incentivando mudanças nas políticas e na cultura corporativa.

Para Castells (1999), a inserção da mulher no mercado de trabalho modificou tanto o mercado como também a família. Ele se refere ao crescimento da economia, em que se evidenciam as oportunidades de acesso à educação; às mudanças tecnológicas, estando a gravidez, a reprodução da espécie; o desenvolvimento do movimento feminista com busca por direitos e, por último, a difusão das ideias de forma rápida numa cultura globalizada.

Segundo Schlickmann e Pizarro (2013), o tempo foi passando e as mulheres conseguiram vencer as barreiras do papel incumbido a elas, ou seja, de serem apenas esposas, mães e donas do lar. Isso tudo foi ficando para trás e foi possível perceber com maior intensidade, a partir da década de 70, quando o público feminino foi conquistando melhores lugares, ou seja, profissões mais conceituadas e com maior responsabilidade, como por exemplo, a entrada das mulheres na política, o que foi um ganho.

Ainda Sina (2005) também ressalta que, embora discriminada durante milênios, no que se refere a atividades públicas, a mulher sempre desempenhou papéis relevantes, além daqueles de esposa e mãe.

As autoras Schlickmann e Pizarro (2013) destacam que as tradições dos séculos anteriores davam ao homem o direito de ser o único provedor das necessidades da casa e para as mulheres ficavam somente a obrigação da organização do lar. Assim, a elas não cabia o direito de trabalhar fora, principalmente se fosse para ganhar dinheiro, e tampouco contavam com o direito de participar das decisões sociais. Sina (2005, p. 21) problematiza esse contexto, apontando que “[a] filosofia considerava que a inferioridade da razão entre as mulheres era fato

incontestável, cabendo a elas apenas cultivá-la na medida necessária ao cumprimento de seus deveres naturais: obedecer ao marido e cuidar dos filhos”.

Conforme Tonani (2011), no passado, uma mulher inserida no mercado de trabalho era algo difícil de ser visto, uma exceção, e em qualquer ficha cadastral que tivesse a presença feminina, localizava-se no campo “profissão” a descrição “do lar” ou “doméstica”. Cohen (2009, p. 167) relata que “[a]s primeiras normas brasileiras de proteção ao trabalho da mulher constam da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), de 1943, e impunham restrições às atividades extraordinárias, noturnas, insalubres e perigosas”.

Tonani (2011) ainda destaca que toda mulher era vista como rainha do lar, e as organizações sociais tinham como composição familiar o homem como o único provedor. A mulher tinha o papel de cuidar da casa, do marido e dos filhos, não havia um trabalho para elas, que apenas ficavam em casa, exercendo atividades rotineiras.

Coutinho (2011, p. 62) afirma que:

[...] foi somente no início do Século XX contudo, que as mulheres brasileiras das camadas médias começaram a atuar nas empresas, preenchendo funções de apoio (secretárias, por exemplo) enquanto aguardavam e/ou se preparavam para o casamento, ainda que algumas permanecessem no trabalho mesmo depois de casadas, especialmente antes do nascimento dos filhos, para aumentar a renda familiar. Pouco a pouco, a despeito da permanência da segregação a que sempre foram submetidas na esfera pública, elas foram abrindo espaço e galgando posições cada vez mais elevadas nessas empresas. Atualmente, após anos de exclusão aberta das 14 posições de poder e autoridade, já encontramos, no país, mulheres ocupando posições de destaque, ainda que a exclusão persista, mesmo que, na maioria das vezes, de forma velada.

Assim, como registra Cohen (2009, p. 161), “[a] luta da mulher por melhores condições de trabalho e por sociedades mais justas e igualitárias é antiga e contou com a participação de grandes personagens femininas ao longo da história”.

Ao interpretar os parágrafos acima, podemos fazer uma analogia com minha trajetória profissional, pois iniciei minha carreira na empresa desenvolvendo uma atividade que não exigia um grande grau de conhecimento técnico, fui contratada como auxiliar administrativo, e essa função era voltada ao cuidado e organização de documentos, arquivos, redação de memorandos, envio de telegramas e malotes. Havia uma outra colega com cargo de “secretária” e com as atividades inerentes a esse cargo: atender telefone, servir café, limpar a sala do gerente, arquivar documentos. Isso demonstra claramente que o lugar de mulher era diferente do lugar do homem nas organizações, ou seja, aqui já encontramos questões de gênero, na construção social de nossos papéis que eram tão diferentes.

2.3 Mulheres Contadoras e a Maternidade

Para explorar o papel da mulher como contadora e mãe, optou-se por referenciar duas estudiosas proeminentes no campo de gênero na contabilidade: Kathryn Haynes, professora na Escola de Negócios da Universidade de Newcastle, Reino Unido, e Silvia Pereira de Castro Casa Nova, pesquisadora da FEA/USP, Universidade de São Paulo. Essas escolhas foram feitas devido à sua contribuição significativa para a compreensão das interconexões entre as esferas privadas (especificamente relacionadas ao ambiente doméstico) e as esferas públicas (abrangendo o trabalho contábil em diversas áreas).

Haynes (2008), ao indagar sobre a integração das identidades de mãe e profissional na vida das mulheres, levanta questões fundamentais acerca de como essas identidades se entrelaçam e se relacionam com as normas sociais e culturais que regem o profissionalismo e a maternidade em um contexto mais amplo. A análise visa compreender como as mulheres se posicionam em múltiplas esferas sociais.

Historicamente, a profissão contábil foi predominantemente dominada por homens, resultando na criação de barreiras significativas para a inclusão da mulher nesse campo. Essas barreiras, conforme aponta Haynes (2008; p.2), são socialmente construídas e têm ligações notáveis com as concepções sociais associadas ao feminino, particularmente no contexto da maternidade. A perspectiva de Haynes (2008) sobre a maternidade destaca as tensões entre uma visão essencialista da identidade, que enfatiza características autênticas compartilhadas por todas as mulheres com essa identidade, como o fato biológico exclusivo da gestação.

A análise das questões biológicas e sociais pela sociedade é crucial, especialmente quando se trata da avaliação dos comportamentos femininos, suscetíveis a discriminação. Essa avaliação contribui para a reprodução de desigualdades na profissão, considerando as transformações no corpo e comportamento das mulheres, especialmente durante os períodos menstruais, marcados por oscilações hormonais, e na gestação, que introduz mudanças não replicadas nos corpos e comportamentos de seus colegas do sexo oposto (Casa Nova, 2017; Haynes, 2008). É essencial destacar que essas interpretações exercem uma influência significativa nas relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Ao discutir as posições das mulheres em ambientes dominados por homens, como na contabilidade, Haynes (2012) revela a descoberta de que, para afirmar sua autoridade nas empresas, as mulheres precisam adotar posturas assertivas, mas sem ultrapassar os limites percebidos como excessivamente agressivos. Essa necessidade de equilíbrio é uma resposta à natureza do trabalho, que requer certo grau de presença física e autoridade. Essa perspectiva se

alinha ao argumento apresentado por Casa Nova (2018) sobre os esforços das mulheres para adaptar sua identidade corporal às regras e padrões "impostos" pela sociedade, caracterizada por traços patriarcais que associam a imagem feminina à subordinação e fragilidade. Esse comportamento de posicionamento e reivindicação visa, em grande medida, garantir a igualdade no exercício dos direitos (Piscitelli, 2009).

Ao considerar as implicações dessas imposições sobre as mulheres e profissionais em termos de justiça e igualdade social, torna-se claro o esforço contínuo na busca por posições e espaços, conforme argumentado por Casa Nova (2017, p. 4). Esse esforço envolve o cumprimento das exigências de se conformar ao "modelo universal", ou seja, se aproximar o máximo possível do corpo e das formas de exibição consideradas referência masculina. Esse pensamento alinha-se com as visões patriarcais que adotam o modelo masculino como referência em termos de posicionamento.

Para Cappelle et al. (2002), a consideração da questão familiar é essencial para compreender a construção do discurso no ambiente de trabalho. Portanto, compreender a inter-relação entre profissionalismo e maternidade requer a análise da construção, manutenção e vivência do eu por parte dessas mulheres a cada vez que assumem uma dessas posições. Ao assumir os papéis de mãe e profissional, as mulheres enfrentam decisões constantes, corroborando com os resultados destacados por Casa Nova (2017). Nas atuais condições, afirma-se que ser mãe e ser contadora interagem, resultando em potenciais pontos de confronto e conflito, ilustrando o momento de (re)identificação das posições ocupadas por essas mulheres.

Quanto à discussão sobre a jornada de trabalho, Haynes (2017) destaca que as mulheres podem optar pelo trabalho a tempo parcial, especialmente durante a criação dos filhos e filhas. No entanto, aquelas que desejam retornar ao trabalho em tempo integral ou impulsionar suas carreiras enfrentam estereótipos, disparidades salariais, hierarquias de gênero e discriminação. Esses desafios estão diretamente relacionados às decisões tomadas por essas mulheres e culminam na complexa relação entre profissionalismo e maternidade.

Quanto às concepções socialmente estabelecidas para as funções das mulheres e mães, observa-se que, mesmo com as demandas profissionais, as mulheres desempenham atividades domésticas relacionadas ao cuidado do lar e da família, acentuando as disparidades salariais e as hierarquias de gênero. Essa realidade é agravada pela necessidade de as mulheres dedicarem mais horas ao trabalho doméstico e do cuidado do que os homens, resultando em uma sobrecarga adicional (PISCITELLI, 2009). Em uma pesquisa reveladora, a Fundação Perseu Abramo conduziu o estudo "A Mulher Brasileira nos Espaços Público e Privado" em 2001, apresentado por Piscitelli (2009, p. 121). Os dados indicam que 96% das 2.502 mulheres

entrevistadas assumiam responsabilidades tanto nas tarefas domésticas quanto no cuidado com as crianças, mesmo aquelas que também trabalhavam fora de casa. Em casos de compartilhamento das responsabilidades domésticas, quase metade afirmou dividir essas obrigações com outra mulher, geralmente a mãe ou as filhas.

Portanto, respaldando as reflexões de Haynes (2008, p. 19), percebe-se que a “maternidade e sua interação com a profissão contábil revelam uma esfera da vida social na qual a experiência vivida, privada, doméstica e pessoal se entrelaça com a vida profissional e sua exposição ao público”. Essa interação representa um desafio significativo na vida das mulheres, muitas das quais têm uma compreensão da maternidade idealizada, vinculada principalmente à naturalização de comportamentos tradicionalmente reproduzidos no contexto parental. Isso remonta às experiências domésticas associadas a imagens femininas, como a da empregada doméstica, mães, avós e tias, que geralmente compunham o ambiente estritamente familiar durante a infância dessas mulheres (KOFES, 1994).

Na vida adulta, essas mulheres se veem diante de decisões frequentemente em conflito com o desejo de continuar suas carreiras profissionais, muitas vezes esperando que essas esferas não se interconectem, a fim de equilibrar suas múltiplas atividades e responsabilidades.

2.4 Gênero e Contabilidade.

A interseção entre gênero e contabilidade é um tema pertinente que envolve questões relacionadas à igualdade de oportunidades, representatividade e dinâmicas de gênero no contexto profissional contábil.

Algumas considerações são importantes neste contexto, por exemplo: assim como em muitas outras áreas profissionais, a contabilidade tem histórico de desigualdades de gênero, e como já pontuado ao longo desse texto, isso pode se manifestar em diferenças salariais, limitações de ascensão profissional para mulheres e em menor representação feminina em cargos de liderança dentro do setor contábil.

A falta de representatividade de mulheres em cargos de destaque na contabilidade pode ser um reflexo de estereótipos de gênero persistentes. Estereótipos tradicionais sobre o papel das mulheres na sociedade podem contribuir para a sub-representação delas em cargos de liderança na contabilidade. Percepções antiquadas sobre habilidades, competências e papéis sociais podem influenciar as decisões de promoção e seleção. O conceito de gênero abrange a compreensão de que as diferenças entre homens e mulheres não são determinadas no momento do nascimento, mas são construídas por práticas sociais que reforçam características

consideradas ‘masculinas’ e ‘femininas’. Essas construções estão intrinsecamente ligadas às relações de poder na sociedade (SCOTT, 1989). Broadbridge e Simpson (2011) ampliam essa perspectiva ao destacar que gênero envolve construções socioculturais de diferenças entre os sexos, abrangendo sentimentos, comportamentos e interesses.

Foucault (1988) e Scott (1995) expandem o entendimento de gênero, situando-o no campo da produção cultural e histórica, desvinculando-o do determinismo biológico. Bourdieu (2003) reforça que os papéis atribuídos a homens e mulheres são culturalmente constituídos, moldando-se ao longo do tempo.

A entrada das mulheres no mercado de trabalho, conforme Acker (1990), intensificou as discussões sobre oportunidades reais para as mulheres, ressaltando que o conceito de trabalho, aparentemente neutro em gênero, assume, na prática, características específicas na vida doméstica e na produção social. Isso reflete a persistência de estereótipos de gênero na lógica organizacional.

A análise de Hirata e Kergoat (2007) revela dois princípios organizadores da divisão social do trabalho: o princípio de separação, que estabelece tarefas específicas para homens e mulheres, e o princípio hierárquico, que coloca o trabalho masculino como mais importante. Jonathan e Silva (2007) reforçam a necessidade de reconfigurar os espaços de trabalho e família para superar essas divisões de gênero.

Haynes (2016) destaca que o gênero é constituído pelos efeitos das definições sociais e pela internalização das ideias sobre ser homem ou mulher. Apesar de envolver ambos os gêneros, a pesquisa sobre gênero frequentemente se concentra nas mulheres, historicamente sujeitas a mais discriminação em contextos patriarcais.

Hirata (2002) evidencia a subordinação de gênero na divisão sexual do trabalho, com trabalhos socialmente tidos como “mais elaborados” atribuídos aos homens. O estudo de Flynn, Earlie e Cross (2015) revela que a percepção do sucesso feminino na contabilidade muitas vezes está condicionada à conformidade com normas e valores masculinos.

Silva, Dal Magro e Silva (2018) identificam o *glass ceiling* na contabilidade, destacando a sub-representação de mulheres em cargos superiores. Flynn, Earlie e Cross (2015) observam que as contadoras enfrentam restrições no desenvolvimento de carreira e demoram mais para receber promoções.

Keiran (2017) destaca que, além da discriminação de gênero, as mulheres na contabilidade buscam equilibrar vida familiar e profissional. No entanto, há observações de que essas questões, embora críticas para as mulheres, não são discutidas no contexto dos homens contadores, reforçando a divisão sexual do trabalho.

Dessa forma, a análise desses diversos estudos aponta para a complexidade e persistência das questões de gênero na sociedade contemporânea, especialmente no contexto profissional da contabilidade. Essas questões vão além das estruturas organizacionais e refletem estereótipos, divisão sexual do trabalho e desafios específicos enfrentados pelas mulheres na busca por igualdade de oportunidades e reconhecimento profissional.

2.5 Mulheres na Profissão Contábil

Como já discutido anteriormente, o campo da contabilidade, como muitos outros setores profissionais, foi historicamente dominado por homens. No entanto, ao longo do tempo, tem havido mudanças significativas na participação das mulheres nesse campo.

O que se percebe em relação às carreiras, de um modo geral, é que existem áreas de atuação que foram feminizadas e áreas masculinizadas. Historicamente as mulheres foram alocadas nas áreas da Saúde e da Educação, pois há toda uma construção social que as faz acreditar que essas são as áreas nas quais sua força de trabalho seria melhor empregada (Alves, 2018) e porque foram cursos em que as mulheres historicamente tiveram seu ingresso permitido. Já os homens predominam as Engenharias, a Ciência e Tecnologia e demais áreas exatas, bem como as áreas ligadas à informática e que envolvem criatividade e inovação (Ibid). Há algumas áreas em que as mulheres já não sofrem mais a rejeição, a estranheza por pisar numa “arena” masculina, o que é o caso da Publicidade, do Jornalismo e da Contabilidade, por exemplo. No entanto, as mulheres saem de uma segregação horizontal (a não aceitação em uma área profissional) e passam a enfrentar a segregação vertical, que é a dificuldade de progredir na carreira e alcançar os melhores postos de trabalho.

O estudo de Souza, Voese e Abbas (2015) retratou o fenômeno de segmentação vertical na contabilidade. A pesquisa relata que há dificuldade por parte das mulheres com formação em contabilidade em relação à chegada aos altos cargos gerenciais nas organizações e, adicionalmente, promoveram a discussão sobre as mulheres jovens terem maior possibilidade de romper essas barreiras. O estudo apurou que as contadoras não estão rompendo o *glass ceiling* e, no estudo, identificou-se que é baixa a quantidade de mulheres alcançando cargos gerenciais.

A falta de uma presença histórica anterior de mulheres na contabilidade é, em parte, pelo fato de a entrada das mulheres à profissão formalizada ter ocorrido em tempos mais recentes. Dessa forma, a história da participação das mulheres na contabilidade continua e precisa ser conhecida por meio da pesquisa, uma vez que é necessário mitigar a desigualdade

entre mulheres e homens a fim de proteger a contabilidade (Haynes, 2016), haja vista que a perspectiva de gênero na profissão contábil sugere que o recente aumento da participação das mulheres, em si, deve conduzir a uma melhoria da sua posição e experiência na profissão contábil (HAYNES, 2016). A admissão à profissão contábil para as mulheres ocorreu ao longo de muitas décadas de luta (HAYNES, 2016).

O aumento da representação da mulher na área contábil se dá em decorrência das conquistas femininas na educação, na política e no mercado de trabalho como um todo. A história mostra que, gradativamente, nós, mulheres, estamos ultrapassando obstáculos e ocupando cada vez mais o mercado de trabalho em todos os setores. Essa resistência à inclusão das mulheres na profissão contábil tornou-se uma questão de direitos das mulheres (HAYNES, 2016). Assim, as mulheres têm feito progressos no que tange ao processo de inserção na profissão contábil, mas as desigualdades persistem (HAYNES, 2016).

No Brasil, historicamente, as entidades de classe na contabilidade foram fundadas, ocupadas e presididas por homens. Diante da insatisfação de mulheres que passaram a desenvolver atividades como profissionais da contabilidade, porém sem participar ativamente das entidades classistas, iniciativas como o Movimento Nacional da Mulher na Contabilidade (MNNMC) passa a reivindicar a efetiva participação e atuação das mulheres nas entidades contábeis, sobretudo, no Sistema do Conselho Federal de Contabilidade/Conselhos Regionais de Contabilidade (CFC/CRCs). Este movimento é resultado de um trabalho voluntário de profissionais da contabilidade conscientes do papel da mulher na sociedade, na política, no mercado de trabalho, e, sobretudo, nas entidades de classe. O objetivo do movimento é estimular e assegurar as condições para a participação das mulheres nas entidades da classe contábil CFC e CRCs, dos sindicatos e associações.

A profissão de contabilista, ainda que não seja mais marcada pela rejeição feminina na área, ainda apresenta desigualdades, discriminações e sexismos que são obstáculos para o exercício e ascensão das mulheres na carreira (Fernandes; Gomes e Ribeiro, 2016). O espaço feminino na política também é marcado por sexismos, constrangimentos estruturais à participação das mulheres, visto que é uma área social e culturalmente masculina (Miguel e Biroli, 2010).

Como a maior conquista do trabalho incansável da Comissão do Projeto Nacional da Mulher Contabilista, o CFC aprova Resolução CFC nº 971/2003 que dispõe sobre as eleições diretas para Conselhos Regionais de Contabilidade, na qual deve ser observada a reserva mínima de 20% das vagas para a candidatura de cada sexo.

Como resultado desse trabalho também podemos destacar a eleição da primeira mulher a presidir o CFC no período de 2006 a 2009, período em que a Contadora Maria Clara Bugarim desenvolveu seu trabalho, diferenciado no sentido de maior valorização da classe contábil e da ampliação de ações voltadas à educação continuada.

Em 29 de janeiro de 2008, a presidente do CFC, Maria Clara Cavalcante Bugarim, por meio da Portaria CFC nº 10/2008 instituiu a Comissão de Aprimoramento Técnico-cultural direcionado à mulher na política e na sociedade, para tanto, nomeou Celina Coutinho (SP) como coordenadora e as integrantes da comissão: Mônica Cova Gama (DF), Maria Marta Ferreira Arakaki (RJ), Doracy Cunha Ramos (MS), Adriana Araújo Peixoto (AL), Carla Cristina Tasso (ES) e Tânia Moura da Silva (RS). Apesar do desenvolvimento do Projeto Nacional da Mulher Contabilista, Aparecida Terezinha Falcão explica que o movimento “frutificou”, contudo, alerta que não da forma como se imagina, pelo fato de que “muitas profissionais ainda ganham muito menos que os profissionais que exercem a mesma função”. Seguindo em sua reflexão, ela observa que “as mulheres perceberam que só por meio da educação continuada conseguirão ocupar e manter o seu espaço”, não é à toa que muitas estão realizando pós-graduação, MBA, mestrado e doutorado.

Encontros são promovidos a cada dois anos em diferentes estados do Brasil, com um número cada vez maior de participantes, abordando diversos assuntos fundamentais para o desenvolvimento da profissão. Hoje, dentre os 27 conselhos regionais de contabilidade, 11 são presididos por mulheres (CFC, 2023). São elas (nomes e estados): Joseny Gusmão da Silva (AM); Itajay Maria Soares (RR); Maria Dorgivânia Arraes Barbará (PE); Adriana de Almeida Paula da Graça (PI); Ana Lígia Coelho Martins (MA); Maria Salete Barreto Leite (SE); Carla Cristina Tasso (ES); Suely Maria Marques de Oliveira (MG); Marisa Luciana Schwabe de Moraes (SC); Sucena Silvia Hummel (GO); Giseli Alves Silvente (MT) (CFC, 2023).

A presidente da Comissão Nacional da Mulher Contabilista, contadora e conselheira do Conselho Federal de Contabilidade (CFC), é Nilva Amália Pasetto. Em suas palavras ela demonstra a contribuição que a mulher contadora pode oferecer à sociedade: “Somos 222.130 mulheres registradas no Sistema CFC/CRCs, representando 43% do total dos profissionais de contabilidade registrados. Temos um grande potencial de trabalho”. A certeza da capacidade feminina e o desejo de abrir novos espaços para esse público fizeram surgir, há mais de 30 anos, a Comissão Nacional da Mulher Contabilista. A iniciativa tem a finalidade de estimular as mulheres no trabalho de desenvolvimento da profissão contábil, incentivar o seu lado empreendedor e estimular a sua efetiva contribuição à vida social e política do país (PASSETO, 2021; CFC, 2021).

Ainda no Brasil, de acordo com o Conselho Federal de Contabilidade (CFC), atualmente, são 528.526 profissionais ativos junto ao Conselho Federal de Contabilidade, dentre contadores e técnicos contábeis. Deste total, 43,44% são do sexo feminino¹, ou seja, são 229.600 mulheres que atuam em contabilidade com registro no CFC no país². (CFC, 2023).

A mulher contadora atua em diferentes áreas da contabilidade, exercendo sua profissão como sócias de empresas contábeis, ou alocadas em escritórios de contabilidade como funcionárias, na controladoria, consultoria, contabilidade geral, em setores diversos como o setor financeiro, a área tributária ou em custos e orçamentos. (Mota & Souza, 2013). Destaca-se, ainda, sua atuação na área pública e na docência. Essa diversificação comprova a amplitude das possibilidades de trabalho oferecidas pela profissão contábil.

2.6 Teto de Vidro na Prática

O teto de vidro ou *glass ceiling*, como já referenciado, é um conceito que descreve as barreiras invisíveis que impedem as mulheres de alcançarem cargos de liderança e posições mais elevadas nas organizações. O *glass ceiling*, ou teto de vidro, de acordo com Coelho (2006, p. 143) é “[...] uma referência às barreiras não explícitas que impedem as mulheres ascenderem aos altos escalões das empresas”. É uma barreira que, de tão sutil, chega a ser transparente, porém, forte o suficiente para impedir que mulheres ascendam a níveis mais altos da hierarquia organizacional (STEIL, 1997). Vários fatores contribuem para a formação desse teto. Aqui estão alguns deles:

- **Estereótipos de Gênero:** As expectativas sociais e culturais sobre o papel das mulheres muitas vezes perpetuam estereótipos de gênero que as associam mais fortemente a habilidades emocionais ou de cuidado, em vez de habilidades de liderança.
- **Viés Inconsciente:** Muitas vezes, o viés inconsciente influencia as decisões de promoção e oportunidades de liderança, com as pessoas tomadores de decisão sendo inadvertidamente influenciados por estereótipos de gênero.

¹ Estamos utilizando a nomenclatura adorada pelo CFC, que não divulga informações mais detalhadas com relação a identidade de gênero ou orientação sexual.

² O registro profissional é obrigatório apenas para aquelas pessoas que exerçam as funções privativas e regulamentadas. Assim, o contingente deve ser bem superior quando incluídas todas as pessoas que trabalham na área, em funções que não tenham a obrigatoriedade do registro profissional.

- **Falta de Representação:** A ausência de mulheres em posições de liderança pode criar um ciclo, já que a falta de representação torna mais difícil para as mulheres visualizarem um caminho claro para o avanço.
- **Cultura Organizacional:** Algumas organizações mantêm culturas que são tradicionalmente dominadas por homens, o que pode tornar desafiador para as mulheres se integrarem e avançarem.
- **Desigualdades Salariais:** Quando há desigualdades salariais entre homens e mulheres, isso pode impactar negativamente a progressão profissional das mulheres, criando um teto de vidro financeiro.
- **Equilíbrio entre Trabalho e Vida:** As expectativas tradicionais sobre o papel das mulheres muitas vezes resultam em pressões adicionais relacionadas ao equilíbrio entre trabalho e vida, o que pode afetar suas oportunidades de avanço profissional.
- **Preconceitos na Tomada de Decisão:** Em alguns casos, líderes podem tomar decisões de promoção com base em vieses ou preconceitos de gênero, mesmo que inconscientemente, o que contribui para o teto de vidro.
- **Falta de Redes de Apoio:** A falta de redes de apoio e mentoria específicas para mulheres pode dificultar a superação dos desafios e obter orientação necessária para o avanço profissional.
- **Políticas Organizacionais Desfavoráveis:** Algumas políticas organizacionais, como falta de licença-maternidade adequada, podem desencorajar as mulheres a buscar posições de liderança.

O cenário escolhido para falar sobre o fenômeno do teto de vidro é a minha própria experiência profissional e pessoal, ao descrever e refletir sobre os desafios enfrentados no ambiente empresarial relacionados a maternidade, promoção e desigualdade salarial. Saliento, como uma antecipação do final da estória, que a temática teto de vidro gerou repercussão negativa na minha trajetória profissional.

A ideia é contar nesta dissertação algumas passagens vividas por mim, de forma a ilustrar o fenômeno do teto de vidro, tal qual ocorreu e ainda ocorre na prática. Prehn (1999) argumenta que, na prática, apesar das inegáveis conquistas proporcionadas pelo movimento feminista, a ascensão feminina no ambiente dos negócios ainda continua encontrando várias limitações.

O caminho profissional das mulheres, no sentido figurado, não é uma via de mão rápida, já que é exigido um investimento intelectual e psicológico muito maior do que comparado aos homens que buscam o mesmo cargo (BERTIOL E TONELLI, 1991).

Olhando o fator maternidade, Santos, Tanure e Neto (2014), em pesquisa com executivas, relatam que muitas mulheres diante de um contexto organizacional com ambiente de forte pressão e desafios, precisam reduzir a atenção para a vida pessoal, como família e filhos e filhas e, como consequência, mesmo amando o que fazem, acabam optando por diminuir o ritmo de trabalho. A maternidade pode dificultar a ascensão dessas mulheres mas, segundo Loureiro, Costa e Freiras (2012), tem aumentado o número de mulheres casadas e mães ascendendo no mercado de trabalho, porém em cargos de menor escalão.

Outro aspecto que dificulta a ascensão profissional de mulheres é a dificuldade de mobilidade, ou seja, “[a] dificuldade de viajar quando necessário a trabalho ou a ausência de disponibilidade para tal, pode ser um inibidor para a ascensão profissional” (LOUREIRO, COSTA, & FREITAS, 2012, p.134). E o que impede a possibilidade de viajar a trabalho, na maioria das vezes, é devido ao compromisso com a criação dos filhos e filhas, principalmente com a educação deles, e a inexistência de uma rede de apoio, quer seja familiar, quer seja institucional. Essa fala me lembra dos questionamentos dos meus colegas homens quando eu precisava viajar.

Quanto à diferença salarial, podemos entender que é uma consequência do teto de vidro, pois os motivos expostos interferem em salários maiores, também, não pela inabilidade de ocupar posições de maior significância, mas pela própria cultura colonial e patriarcal em que o papel da mulher era quase sempre limitado aos afazeres do lar e à criação dos filhos e filhas. Apesar do ambiente organizacional necessitar de uma força de trabalho diferenciada, que a mulher preenche com eficiência, os velhos paradigmas ainda persistem como salários mais baixos e cargos de confiança quase sempre destinados aos colaboradores masculinos, e isso reafirma a existência do teto de vidro nas organizações.

No Brasil, Santos, Tanure e Neto (2014) verificaram, em sua pesquisa, o grande valor que a executiva brasileira tem por conseguir superar todas as barreiras existentes e chegar onde almeja:

Verifica-se que as executivas brasileiras têm um grande valor. Valor porque, dentro do possível, conseguem ou pelo menos tentam conciliar vida pessoal e profissional. Valor porque conquistaram espaços nas organizações brasileiras, antes nunca conquistados por outras mulheres. Entretanto, parece haver uma necessidade de algumas mostrarem que estas barreiras e preconceitos em relação ao trabalho da mulher são suficientemente pequenas, irrelevantes perto da vontade e da competência delas. A mensagem que estão transmitindo é: não importa a atitude do outro, se eu quero chegar lá, eu consigo. (SANTOS; TANURE; NETO, 2014, p.66).

Conclui-se então, que entender o teto de vidro é entender uma parte da história da mulher. A melhor forma de se fazer isso é conhecer as histórias que estão por trás dessas mulheres, o que enfrentam, como superam e o que aprendem pelo caminho que pode apoiar a trajetória de outras mulheres e levar ao desenvolvimento das necessárias políticas institucionais e públicas. Pois, somente assim, pode-se conhecer um universo que ainda não tão estudado no campo das teorias organizacionais.

Assim, a minha história é uma forma de reverberar as histórias de outras mulheres.

2.7 Desafios e preconceitos enfrentados pelas mulheres para a promoção

As mulheres continuam a enfrentar uma série de desafios e preconceitos no ambiente profissional quando buscam a promoção em suas carreiras. Esses obstáculos, muitas vezes sutis e enraizados em normas sociais, representam barreiras significativas para o avanço das mulheres no mundo corporativo.

Broadbridge e Simpson (2011) destacam a persistência da desigualdade de gênero em diversas profissões, incluindo a controladoria. Reforçando essa constatação, Brighent, Jacomossi e Silva (2015) observam a predominância masculina em cargos mais elevados na área, apontando que, mesmo quando mulheres possuem qualificações, experiência e enfrentam desafios semelhantes, ainda recebem salários inferiores aos homens.

O respaldo a essas evidências é fornecido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2017), cujos estudos revelam uma queda na participação feminina no mercado de trabalho à medida que se sobe na hierarquia corporativa. Os números mostram que, embora as mulheres representem 37% dos cargos de direção e gerência, essa proporção diminui para apenas 10% nos comitês executivos de grandes empresas no Brasil. A média salarial também reflete essa disparidade, com as mulheres ganhando em média 76% do salário dos homens, diminuindo para 68% nos cargos de gerência e direção. Assim, a desigualdade de gênero aumenta à medida que se avança em cargos mais altos e níveis educacionais.

Discussões sobre gênero, como as abordadas por Lemos Junior, Santini e Silveira (2015), indicam que o prestígio de uma profissão tende a diminuir conforme o número de mulheres em posições de destaque aumenta. Este fenômeno é corroborado por autoras como Bateson (1990) e Adair (1994), que ressaltam a complexidade e variedade de desafios que as mulheres enfrentam na busca pelo sucesso na carreira. Questões como conflitos entre maternidade e emprego, a dicotomia entre família e carreira, e a carga dupla de trabalho são mencionadas como influências significativas.

Boulevard e Arlington (2014) contribuem à discussão, destacando que, embora as mulheres possam visualizar posições de alto nível na “escada corporativa”, frequentemente são impedidas de alcançá-las, evidenciando assim a existência do teto de vidro que limita a ascensão feminina, como debatido anteriormente.

O modelo proposto por O’Neil (2003) adiciona uma dimensão mais ampla à compreensão dessas questões, considerando que o progresso na carreira feminina é influenciado por três campos de força: as realidades organizacionais, sociais e individuais. A cultura corporativa, os valores sociais e a subjetividade individual são identificadas como fatores determinantes que moldam as trajetórias profissionais das mulheres, contribuindo para a complexidade da busca pelo sucesso em suas carreiras.

Assim, é imperativo reconhecer não apenas a existência dessas barreiras, mas também trabalhar ativamente em direção a uma mudança sistêmica. Promover a igualdade de gênero no ambiente de trabalho não apenas fortalecerá a representatividade feminina, mas também contribuirá para uma sociedade mais justa e inclusiva. A conscientização contínua, a implementação de políticas igualitárias e a promoção de uma cultura organizacional inclusiva são passos cruciais para superar os desafios que as mulheres enfrentam em sua busca pelo sucesso profissional.

3 METODOLOGIA

3.1 Decisões Metodológicas

Neste capítulo faço uma apresentação acerca da metodologia que será utilizada nesta dissertação. Por meio de discussões diversas com minha orientadora sobre a pesquisa qualitativa e diante das minhas experiências e vivências profissional como mulher branca que conviveu com problemas de discriminação no contexto empresarial, cultural, político e social, optamos por utilizar a autoetnografia como proposta metodológica. Para esta metodologia os projetos de investigação estão relacionados aos acontecimentos transformadores nas vidas dos pesquisadores, acontecimentos que modificaram pensamentos, sentimentos e senso de mundo.

O autoetnógrafo, ao usar a sua voz em primeira pessoa e escrever a partir do seu ponto de vista, faz do seu posicionamento uma narrativa decididamente subjetiva. Neste modelo de investigação, a reflexividade assume um lugar central e o destaque é dado ao conteúdo político de quem fala, ou seja, do narrador. Anderson (citado por Santos, 2017, p.223) aponta uma característica central da autoetnografia: “o pesquisador é um ator social altamente visível dentro do texto escrito. Os próprios sentimentos e experiências do pesquisador são incorporados à história e considerados como dados vitais para a compreensão do mundo social que está sendo observado”.

Segundo Andrade (2016, p.2), “na autoetnografia escreve-se pessoalmente com emoção, abertura à vulnerabilidade, com desafio, contrapondo o texto ortodoxo, que pretende ser objetivo, racional e textualmente distanciado”. A autoetnografia se torna uma abordagem adequada para a minha investigação por me possibilitar recordar “experiências de vida poderosas” (Hard and Williams, 2010, p.451).

Resgato da minha memória o que vivi para recuperar tudo aquilo que foi matéria-prima da organização do meu trabalho, assim como os meus erros e as dificuldades que enfrentei, a fim de que “o sujeito da experiência adquira, agora, o estatuto analítico de objeto de observação” (Santos, 2017, p.215).

Dentro dos procedimentos de análise na autoetnografia, é possível utilizar diversas técnicas: “diários de campo compostos por factos registrados e reflexões de quem investiga, bem como pensamentos, impressões pessoais sobre os indivíduos envolvidos e percepções; e entrevistas analisando formas de falar e de agir sobre a utilização de espaços e lugares, arquitetura, ou ainda sobre artefactos como roupas, textos, livros, filmes e fotografias” (Kock, Godoi & Lenzi citados por Andrade, 2016, p.4). Para a composição desta pesquisa autoetnográfica as minhas experiências pessoais serão os principais instrumentos de análise.

Em outras palavras, as múltiplas camadas de identidade, os significados a elas associados e os contextos em que ocorrem podem ser explorados usando autoetnografia (Starr, 2010), tornando-se uma escolha metodológica apropriada para esta dissertação que busca explorar a fusão de identidades de uma mulher, branca, de classe média, mãe, esposa, dona de casa e profissional da contabilidade, que sempre foi controladora.

No livro *Autoethnography: Understanding Qualitative Research*, Tony E. Adams, Stacy H. Jones e Carolyn Ellis (2015) definem a autoetnografia como sendo:

Um método de pesquisa que: 1) utiliza a experiência pessoal do pesquisador para descrever e criticar crenças culturais, práticas, e experiências; 2) reconhece e valoriza as relações do pesquisador com os outros; 3) utiliza uma profunda e cuidadosa autorreflexão – habitualmente referida como “reflexividade” – para nomear e interrogar as intersecções entre o eu e a sociedade, o particular e o geral, o pessoal e o político; 4) mostra “pessoas no processo de descoberta sobre o que fazer como viver, e o significado de suas lutas”; 5) equilibra o rigor intelectual e metodológico, emoção, e criatividade; e 6) busca por justiça social e por uma vida melhor (ADAMS, JONES, & ELLIS, 2015, pp. 1-2).

Na autoetnografia, a partir da perspectiva de Ellis, Adams e Bochner (citados por Andrade, 2016, p. 4) “o/a investigador/a procura relatar a sua experiência pessoal, significativa em termos culturais, mas tenta também, através da produção de textos acessíveis, atingir um público mais amplo, que a pesquisa tradicional normalmente ignora. O objetivo é partilhar e provocar mudanças pessoais e sociais num maior número de pessoas”.

Já Haynes (2017, p. 17, tradução livre) conceitua autoetnografia como:

Autoetnografia é um método de abordagem à pesquisa, é um gênero de escrita onde o pesquisador é o foco da investigação reflexiva. No entanto, o próprio pesquisador é inevitavelmente experiente e posicionado dentro de um contexto social, portanto, a autoetnografia também aborda em vários graus os ambientes sociais, culturais e políticos mais amplos com os quais o pesquisador interage. Autoetnografia, permite aos próprios pesquisadores pesquisar um assunto vivido dentro de um determinado contexto social.

Para enriquecer a discussão, a autora cita um exemplo de autoetnografia em estudos de pesquisa em gestão nas organizações: Dramatúrgico e Poético, um exemplo desta forma de autoetnografia é exemplificada por Ross (2016) que incorpora narrativa autoetnográfica poemas em sua tese de doutorado. Neste texto, ela usa estrofes poéticas rítmicas curtas, interdispersas com breves discussões, para representar sua história de vida de uma forma que é ao mesmo tempo emocional aliado envolvente e analítico.

O planejamento foi apertado para minha gravidez, terminou na mesma hora como meu diploma de contabilidade. Meu bebê era pequeno. Quando o trabalho fez a ligação eles queriam que eu entrasse no início do outono. Uma luta entre minha família e trabalho, para nenhum desses eu queria fugir. As férias foram adiadas por um bom tempo. Porque a formação profissional estava salvando meu lugar. Interrompeu um tempo com meu filho, e quando tudo acabou a amamentação foi feita. Eu chorei por dentro, mas lá fora parecia forte. To mãe ou auditoria? A luta foi longa. Haynes, K. (2017). Autoetnografia. Em C. Cassell, AL Cunliffe e G. Grandy (Eds.), *The Sage Handbook de Métodos Qualitativos de Pesquisa em Negócios e Gestão: Métodos e Desafios* (pp. 57– 76). SÁBIO.

A autoetnografia permite a captura de *insights* pessoais, emocionais profundos que, de outra forma, permaneceram ocultos (Wall, 2008). Com o oculto tornando-se visível, a autoetnografia “obriga os pesquisadores a serem descobertos” (Porschitz & Siler, 2017, p. 569). No entanto, é reconhecido que há riscos envolvidos em declarar sua própria descoberta. A esperança é que a descoberta da pesquisadora em contar sua história evocará respostas emocionais dos leitores e trará significado e compreensão para a vida de ambos (Ellingson & Ellis, 2008).

Ao escrever e ler autoetnograficamente somos desafiados a questionar verdades e estruturas institucionais (Giorgio, 2013). Não é negar os desafios, as culpas e as inseguranças que existem enquanto profissional, mãe, esposa e dona de casa, mas, também, buscar reconhecer a alegria, a beleza, a força e a resiliência que adquirimos com a experiência.

Evidentemente a autoetnografia foi adequada ao meu propósito, pois permitiu a exploração dos fenômenos mencionados anteriormente que estão presentes no contexto empresarial como fatores que dificultam o processo de crescimento profissional de nós mulheres no controle gerencial.

Em pesquisa realizada não localizei uma produção teórica autoetnográfica voltada às próprias vivências da mulher no controle gerencial no que se refere a construção da sua própria identidade como tal. Essas constatações motivaram-me a produzir um material teórico auto-reflexivo baseado nas minhas experiências como mulher branca no controle gerencial.

3.2 Relatos autoetnográficos

Para a composição desta pesquisa autoetnográfica as minhas experiências pessoais foram os principais instrumentos de análise, sendo este um método indutivo onde “o conhecimento é fundado exclusivamente na experiência” (Gil, 2010, p.10).

Para isso, voltei ao passado para coletar dados da minha memória que permitissem relembrar todos os desafios impostos em cada momento, busquei fotos, registros na minha carteira de trabalho, recordei o anúncio no jornal contratando um auxiliar administrativo,

recordei o dia em que recebi a ligação agendando a entrevista, a entrevista, de quão encantada fiquei ao chegar à empresa, comecei a imaginar as possibilidades de carreira, comecei a fazer essa retrospectiva dos acontecimentos vividos durante todo o período em que estive naquela empresa desde os simples até os mais relevantes que se fizeram presente no contexto do objetivo da minha pesquisa, fui escrevendo um diário detalhado, fui lendo e relendo o material produzido com o objetivo de complementar algum detalhe que poderia ter esquecido, em muitos momentos me peguei distante refletindo sobre tudo que vivi, tentando entender como naquela época para mim era tudo tão normal. Ou seja, foi importante em um primeiro momento eu recuperar tudo aquilo que considerei matéria-prima da organização do meu trabalho ao longo dos anos. As técnicas de recolha de dados incluíram ainda conversas informais com alguns colegas da época, “os dados obtidos a partir destas fontes têm um denominador comum: a sua análise depende fundamentalmente das capacidades integradoras e interpretativas do investigador” (Coutinho, 2018, p.331).

Como citado por Ellis (2019, p. 3) “*Writing as a process of discovery*”, o meu exercício intelectual foi o de retomar os acontecimentos marcantes da minha trajetória e trazer as categorias: não promoção, maternidade e diferença salarial para o mundo contemporâneo, observando que por mais que tenhamos muitas conquistas ainda somos tratadas de forma desigual no mercado de trabalho.

Em seguida, iniciei o processo de buscas por teses, dissertações e artigos que abordassem não só a metodologia autoetnográfica como também as categorias acima citadas, pesquisei nos sites: scielo; portal de periódicos da capes; biblioteca digital de teses e dissertações da USP; Google Acadêmico e Spell, por categoria fui selecionando o material e arquivando aqueles que serviriam como referência para escrita da minha dissertação, iniciei a leitura e fichamento dos materiais selecionados, lia uma, duas, três vezes até conseguir fazer uma menção com os assuntos tratados em meu trabalho, e a cada leitura recorria ao meu diário, comecei a entender que os meus enfrentamentos também eram de outras mulheres, e isso me fortaleceu para escrever a minha autoetnografia que será apresentada aqui nesta dissertação.

Na seção seguinte eu (re)apresento relatos autoetnográficos ordenados cronologicamente em forma de episódios para compartilhar minha história.

Embora esses episódios estruturados cronologicamente compartilhem histórias de vida possam parecer arrumados e lisos, eles são na verdade uma colcha de retalhos de impressões reunidas para apresentar um texto completo (Barone, 2001). Esses episódios foram usados para

examinar minhas experiências vividas e para fornecer uma janela através da qual o leitor e a leitora poderiam obter uma compreensão dos *insights* (Pitard, 2016). Além disso, a incorporação destes episódios autoetnográficos será utilizada com a intenção de criar histórias para estimular uma resposta da sociedade quanto à discriminação que nós mulheres sofremos no mundo corporativo.

4 EPISÓDIOS AUTOETNOGRÁFICOS

4.1 Reflexões sobre mim: “Controladora por natureza”

Antes de justificar o tema do meu trabalho preciso falar rapidamente sobre mim, uma mulher cisgênero, branca, nascida em 1964, em Campo Grande, capital do Estado de Mato Grosso do Sul, Brasil. Sou contadora por profissão; sou controladora por natureza.

Percebo que desenvolvi essa habilidade na infância, motivada por meu pai, pois tenho uma irmã gêmea e, pela construção social familiar, minha personalidade se destacou, influenciando o perfil de uma pessoa controladora. Sabe aquela estória: uma é acomodada a outra é mais ousada! Então, esta visão, contribuiu para formação da minha identidade pessoal e profissional, tendenciando a abraçar desafios, persistir, diante das adversidades desde criança. Acredito que por esse motivo eu tenha escolhido o controle gerencial.

Ao longo de diferentes fases da minha vida, minha identidade foi se transformando em controladora. Controlava os problemas escolares da nossa turma, controlava os talões de cheques de meu pai, controlava se estava tudo bem com minha mãe, minha irmã; depois me casei e controlava as despesas da casa, do marido, da filha, e assim sucessivamente. Creio que esses fatores ocorreram por conta das expectativas familiares depositadas em mim ao longo dos anos, pois o sonho de meu pai era ter filhos homens, eles são provedores, como isso não aconteceu percebo que houve uma comparação social, impulsionada por normas culturais, valores, crenças perpetuados na sociedade. Alguém da família deveria ter autonomia em sua ausência, fui escolhida para tal.

O adjetivo controlador me causou vários sentimentos, me considerava uma mulher sisuda, autoconfiante, que pensa rápido e logo procura resolver os problemas, organizada em excesso e perfeccionista. Lembro que nos conflitos escolares resolvia do meu jeito, e os colegas aceitavam, mesmo sem concordar, que eu tomasse as decisões.

Porém, no decorrer da minha carreira profissional, eu entendi que essas características me trariam prejuízos, e um deles de tornar-se líder, pois, como tal, deveria enxergar o melhor em cada um dos meus liderados e buscar desenvolvê-los para atingirmos o objetivo comum. Então, eu trabalhei o autoconhecimento através de terapia e mentoria, identifiquei os pontos fracos e iniciei um processo de mudança: passei a ser mais sorridente, cooperativa, a ouvir mais as outras pessoas, trocar ideias e aceitar sugestões. Em consequência dessas mudanças o termo

“controladora” passou a ser visto no sentido de gestão, tomada de decisão e visão sistêmica de situações na qual teríamos que trazer resultados.

4.2 Cenário profissional: “Na plataforma só havia homens”

Em 1986, fui contratada por uma grande empresa do segmento de GLP (gás de cozinha) para o cargo de auxiliar de escritório, com as responsabilidades de arquivar documentos, atender clientes internos e externos, enviar/recepcionar documentos via malote, datilografar circulares, telegrafar, entregar e protocolar documentos nos diversos setores. Ou seja, agora refletindo sobre o seu significado, eram atividades voltadas ao cuidar, entregar, organizar, servir ao outro. Coutinho (2011), afirmou que foi somente no início do Século XX, contudo, que as mulheres brasileiras das camadas médias começaram a atuar nas empresas, preenchendo funções de apoio e citando como exemplo secretária.

No primeiro dia de trabalho, quando da ambientação, descobri ser a única mulher no departamento de administração e finanças; a outra, era a secretária do gerente, por sinal “secretária” foi um cargo que, no passado, pertencia somente a nós mulheres, não é mesmo? Talvez eu tenha sido contratada para abrilhantar aquele cenário tão masculino. E, claro, fiquei enaltecida por ter conquistado a vaga.

Com o passar dos dias, meses e ano fui conhecendo as pessoas, que cargo ocupavam, suas responsabilidades e remuneração. No meu contexto, a controladoria passou a ser a cereja do bolo: Ah! Como eu sonhava com aquele cargo tão importante “chefe de escritório”. Na época, essa era a nomenclatura do cargo.

Durante esse período tive a oportunidade de trabalhar em todos os setores do departamento de administração/finanças. Executava as tarefas com facilidade e era bajulada pelos meus colegas. Sentia-me à vontade naquele ambiente tão masculino, trabalhava de igual para igual, não me prendia a horário de trabalho mas, sim na qualidade.

Considerando a abordagem de Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010) destaca uma notável contradição que permeia a literatura sobre a posição da mulher no ambiente corporativo, corroborando estudos anteriores (BETIOL; TONELLI, 1991; BELLE, 1993; AYCAN, 2004; REINHOLD, 2005). O cerne dessa contradição reside em um dilema identitário enfrentado por muitas executivas, especialmente aquelas que se deparam com o "teto de vidro". Conforme observado pelos autores, a experiência dessas mulheres pode ser ainda mais desafiadora devido à dualidade de expectativas que recaem sobre elas.

Segundo a análise, para conquistar respeito entre seus pares, as executivas muitas vezes sentem a necessidade de adotar características tradicionalmente associadas ao comportamento masculino. Essa adaptação envolve assumir posturas e práticas que, historicamente, foram percebidas como assertivas e típicas do universo masculino no ambiente de trabalho.

Ao mesmo tempo, a pesquisa destaca outro aspecto paradoxal desse dilema. Para serem aceitas, queridas e admiradas, essas mulheres são pressionadas a incorporar traços considerados femininos, como delicadeza e atenção. Essa dualidade coloca as executivas em uma posição complexa, onde a busca por reconhecimento e sucesso profissional muitas vezes exige um equilíbrio delicado entre comportamentos tradicionalmente associados a diferentes expectativas de gênero.

Essa dicotomia revela as nuances e desafios que as mulheres enfrentam na busca pelo avanço em suas carreiras, ressaltando a pressão para se conformar a padrões preestabelecidos de comportamento de gênero. Portanto, a posição da mulher neste ambiente é complexa, exigindo não apenas competência profissional, mas também uma habilidade notável de navegar por normas sociais muitas vezes contraditórias e, por vezes, limitantes.

Neste momento, lembro-me de um colega, coordenador do departamento, que enxergou em mim uma possibilidade de crescimento, talvez pela minha dedicação e cuidado com minhas atividades, ou por tentar me igualar a eles. Conversamos bastante sobre ser mulher, ser solteira. Enfim, para ele, não seria fator impeditivo. Já o outro chefe operacional, que realizava controle físico de gás e vasilhames, que deveriam ser checados com meu relatório diário de estoque de gás e vasilhames (R.D.E.), demonstrava uma certa desconfiança quanto ao meu trabalho. Quando surgiam diferenças em nossos controles (físico x contábil), ele não gostava que eu fosse à plataforma conferir junto a ele os estoques, dizia esse **“não ser lugar para mulher e não haver necessidade de eu estar lá, pois era função dele, lembrando que na plataforma só havia homens”**.

O tempo foi passando, e com a saída de um colega do departamento administrativo/financeiro, fui promovida ao cargo de auxiliar sênior. Nesta função desenvolvia atividade de cobrança. Aí, sim, comecei a perceber quão difícil seria ser mulher naquele cargo, pois eu sentia um certo desprezo de nossos representantes quando eu ligava para cobrar a dívida. Não me deram muita atenção, alguns falavam de forma deseducada na tentativa de me intimidar, outros diziam ir até à empresa falar com o gerente. Eu fiquei magoada, havia um medo de acharem que eu não possuía competência para o cargo, medo do desprestígio. Mas isso não me intimidou, mudei minha postura e passei a ser sisuda e firme com minhas palavras.

Para alcançar a controladoria eu teria que passar também pela coordenação, e eu percebia que estava caminhando rumo a realização do meu sonho.

Compreendi que precisava voltar a estudar. Meus colegas não tinham uma graduação como eu. Eu busquei uma especialização em administração financeira e controladoria e, em seguida, em contabilidade financeira e auditoria. Apreendi muitas coisas novas, demonstrava meus conhecimentos através de relatórios e planilhas, e isso incomodava meus colegas, que não saiam da zona de conforto.

Era visível que eu aguardava ansiosa a vacância do cargo. Na minha cabeça, havia a possibilidade, pois a empresa encontrava-se em ascensão, novas unidades surgindo em outros estados. Foi quando veio a proposta, por parte do gerente, que me convidou a participar da implantação de processos nas novas unidades e do treinamento dos colaboradores. Claro que aceitei, meu primeiro pensamento foi estar pronta para quando a oportunidade chegasse.

Porém, as coisas não foram bem assim: a oportunidade surgiu e apesar da minha qualificação e experiência a promoção não aconteceu. Surgiu, então, a primeira barreira, e aqui cabe bem o que abordamos sobre o Teto de Vidro: havia a oportunidade, mas não conseguia ultrapassar o teto de vidro, algo impedia. Analisando a situação, cheguei à conclusão que era por ser uma mulher.

Quanto à empresa, ela foi fundada em 1946, na cidade e no estado do Rio de Janeiro. Naquela época, era uma empresa brasileira, atuante no segmento de exploração e distribuição de gás liquefeito de petróleo, também conhecido como Gás LP, GLP ou gás de cozinha. Mas, isso mudaria em 1996, quando um grupo holandês, líder mundial em distribuição de Gás LP, adquiriu 49% de suas ações. Em 2004, o grupo holandês adquiriu os 51% restantes, o que a tornou uma empresa multinacional. Por motivos de anonimato, me referirei a essa empresa como “distribuidora de GLP”.

Atualmente, a distribuidora conta com mais de 11 mil pontos de venda no Brasil e atende cerca de 10 milhões de famílias e 40 mil clientes comerciais e industriais. Comercializa aproximadamente 1,5 milhão de toneladas de combustível por ano, tendo 20 unidades de negócios, sendo 17 engarrafadoras, uma delas a filial de Campo Grande.

Na época a filial era composta por 56 funcionários, com predominância do sexo masculino, homens brancos, negros e também estrangeiros, pois fazemos divisa com o Paraguai, alocados nas áreas comercial, produção, distribuição e administrativo/financeiro.

Sendo a empresa uma engarrafadora de GLP, o trabalho manual e repetitivo que envolvia carregar e descarregar caminhões, pesar vasilhames vazios e cheios, decantar botijões, engarrafar, trocar válvulas, alças, bases e pintar para entrega ao consumidor final, seria justificável a contratação de homens para o trabalho no que chamamos de plataforma. Podemos perceber aqui uma separação de atividades de homens e de mulheres. Mas, e na área administrativo/financeiro, que também não tínhamos mulheres? Fica evidente que é a cultura dos governantes. Segundo Kergoat (2003) as condições em que mulheres e homens se (re)produzem na sociedade, não são produtos de um destino biológico, mas, sim, de construções sociais.

Apesar da perceptível evolução e mudança do papel da mulher na sociedade, muitos avanços devem ser feitos no que diz respeito ao ambiente de trabalho. Conforme Azevedo (2007, p. 14), “[...] ainda há uma hierarquia dos sexos na sociedade que reflete no mercado de trabalho. Porém, não pode ser abolida rapidamente por seu impacto não só prático como também, simbólico nas relações entre gêneros”.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO

5.1 Teto de vidro: “A tão sonhada promoção”

Nos últimos dez anos, o trabalho feminino no Brasil passou por diversas transformações. O ingresso da mulher na universidade, a expansão da escolaridade e a redução da taxa de fecundidade, influenciaram as mulheres na busca por novas oportunidades em suas carreiras profissionais (BRUSCHINI, 2007).

Nesse contexto, o desenvolvimento e a ascensão profissional da mulher também estão ligados ao planejamento de carreira, que visa o autoconhecimento, aprendizado constante e sempre estar atento a possíveis mudanças. Com isso, a continuidade dos estudos passou a ser fundamental para o ingresso, permanência e crescimento de mulheres em uma organização (LOUREIRO, COSTA, & FREITAS, 2012).

Naquela época, ainda solteira, era questionada sobre família, casamento, maternidade e disponibilidade para horário extraordinário, o que era uma prática necessária na organização. Me perguntava: Seriam estes os motivos da não promoção? Em breve, eu me casaria. No entanto, não me questionavam quanto a adquirir *know-how* e capacidades técnicas para o cargo, o que, a meu ver, seria um obstáculo para ascensão.

Percebi que os CEOs buscavam promover sempre aqueles profissionais que representavam ao máximo seu perfil de atuação, ou seja, masculino, pois os homens eram a maioria. Sendo assim, o sexo feminino sofre maior resistência à promoção, principalmente quando nos referimos a cargos “gerenciais”.

Segundo Madalozzo (2011), a escolha de uma CEO mulher pode estar relacionada ao que as empresas e seu Conselho Administrativo pretendem para os investidores, e não apenas a adequação da pessoa ao cargo. Sendo assim, se for considerada a crença de que os homens seriam mais capacitados para determinadas funções, as empresas que escolhessem mulheres para cargos de comando, como por exemplo, CEO, afastariam investidores. Sendo a empresa em que trabalhava uma sociedade anônima (S/A), não seria esse um dos motivos das limitações que eu enfrentava?

Recordo que na primeira oportunidade de ser promovida, ao invés disso, por intermédio de uma agência de emprego, eles contrataram um contador de aproximadamente 55 a 57 anos, ou seja, de idade bem superior à minha. Foi decepcionante. Sofri calada! Meu sentimento foi de que nada do que fiz até aquele momento valeu a pena, especializações, horas exaustivas de trabalho, viagens a serviço, experiências adquiridas. Mas, nem por isso me desmotivei. Pelo contrário, permaneci no mesmo ritmo, disposta a ajudar no que fosse possível.

O profissional contratado iniciou sua jornada na empresa e conversávamos bastante. O tempo foi passando, ele demonstrava uma certa insegurança e dificuldades de adaptação aos processos. Quando ele recebia uma ligação do contador-chefe da matriz, ele se perdia todo, suava igual tampa de panela e não conseguia responder aos questionamentos que recebia. Ele, então, me chamava, eu orientava. Ficou evidente que não conseguiria continuar, pois tinha muita dificuldade técnica e falta de conhecimento do negócio, e ainda faltava habilidade para liderar a equipe. Foi demitido com sete meses de empresa.

A contabilidade e o financeiro não podiam parar, precisávamos continuar atendendo a todas as solicitações da matriz no prazo estabelecido no calendário anual. Assim, me colocaram como responsável pelas atividades inerentes ao cargo de *controller*. A minha preocupação maior era receber uma ligação da chefia superior da matriz questionando alguma coisa. Eu pensava: “Será que vou conseguir responder?”

Isso não demorou a acontecer. Logo o contador-chefe da matriz ligou querendo saber quem era a Doris Day. Meu nome chama atenção! Eu lembro que ele iniciou a conversa falando sobre a artista com mesmo nome e, em seguida, conversou educadamente comigo e me orientou sobre alguns pontos em que eu deveria ter o máximo de atenção, quanto a contabilidade e financeiro. Fiquei muito feliz e motivada, pensei comigo mesmo: “Agora é só ter a oportunidade e adquirir experiências ao longo da trajetória”.

Importante dizer que a profissão de *controller*, pelo seu conhecimento de legislação e por possuir uma visão ampla das operações da organização, demanda um indivíduo estratégico no fornecimento de uma visão crítica à administração da empresa. Horngren (1985), baseado na classificação do *Financial Executive Institute*, propõe uma descrição com sete funções a serem desempenhadas pelo profissional de controladoria, são elas: planejamento para o controle, relatórios e interpretação, avaliação e assessoramento, administração tributária, relatórios para o governo, proteção de ativos e avaliação econômica. **Por ser considerado um cargo elevado e de responsabilidade significativa, pode-se observar a discriminação em relação ao gênero na profissão, já que a desigualdade entre homens e mulheres no mercado de trabalho fica mais evidente entre os cargos de chefia (IBGE, 2019).**

Em 2019, no Brasil, 62,6% dos cargos gerenciais eram ocupados por homens e 37,4% por mulheres. A maior desigualdade por sexo foi encontrada nos 20% da população ocupada com os maiores rendimentos do trabalho principal (77,7% para os homens contra 22,3% para as mulheres). Do mesmo modo, a desigualdade se aprofunda nas faixas etárias mais elevadas: entre pessoas de 60 ou mais anos de idade, 78,5% dos cargos gerenciais eram ocupados por homens e 32,6% pelas mulheres. Além disso, a desigualdade salarial nos grupos ocupacionais

de maiores rendimentos, entre diretores e gerentes, as mulheres receberam, 61,9% do rendimento dos homens (IBGE, 2019).

Interessante que, naquela época, o gerente da nossa unidade era um senhor de idade entre 59 a 60 anos, conservador, **“brincava”** que lugar de mulher era em casa cuidando dos filhos. Sempre que surgia a oportunidade de discutirmos alguns assuntos de interesse da companhia que iam de encontro às opiniões dele, dizia: **“Manda quem pode, obedece quem tem juízo”**. Sinceramente, ele parecia pensar que eu não possuía conhecimento e habilidade suficiente para auxiliá-lo na tomada de decisões, simplesmente não me dava ouvidos. No entanto, minhas análises eram utilizadas por ele em reuniões com a Diretoria.

Quando aconteceu a segunda oportunidade de eu ser promovida, ouvi a justificativa: **“Você ainda é muito nova na companhia, precisamos oportunizar a promoção aos mais antigos”**. Essas foram as palavras do Contador-chefe da matriz. A meu ver, foi uma estratégia combinada entre eles para minha não promoção. E assim aconteceu, **transferiram e promoveram ao cargo um funcionário do estado do Rio de Janeiro**. Ele já conhecia os processos da empresa, porém, percebeu e reconheceu a minha competência e dedicação, **permitindo assim, que eu continuasse desenvolvendo o trabalho que, cá entre nós, era de sua responsabilidade**. No entanto, nas reuniões de apresentação de resultados fazia questão de transmitir a imagem de mantenedor das ações. Exatamente como fazia o Gerente da unidade.

Passados aproximadamente dois anos, período este em que já atuava na controladoria, teríamos a inauguração de uma nova filial em Cuiabá, no Mato Grosso. Delegaram a mim a implantação dos processos operacionais e o treinamento da equipe. Claro que foi uma maneira de testar mais uma vez minha competência e disponibilidade, pois teria que permanecer em Cuiabá por um longo período. **Após a finalização da implantação, meu atual “chefe” foi transferido como Gerente da unidade**.

Logo em seguida, eu fui **convocada para uma reunião de alinhamento e recebi a proposta: assumir as responsabilidades do cargo, porém o salário seria, para mim, reduzido em 30%**. A justificativa foi que eu precisaria passar por um período de **adaptação no novo cargo**, mesmo já desenvolvendo a função. Seria também observada a aceitação dos nossos representantes, em terem que lidar com uma mulher no controle gerencial. Isso porque 100% da nossa rede credenciada era masculina, bem como a equipe da própria companhia, como já dito anteriormente. Para mim, naquele momento, o mais importante era afirmar minha capacidade feminina, de mulher competente, que sabia aonde queria chegar. Era a possibilidade de ter um sonho realizado. Era pegar ou largar! E, claro, que mesmo nestas condições, eu aceitei a oportunidade.

Com toda essa experiência, minha identidade se fortaleceu, permanecia subentendido que meu potencial era promissor e que daria conta do recado, assim como eles. A partir de então, consegui influenciar algumas decisões e promover resultados positivos para empresa, um deles que considero importante citar foi o trabalho de análise de margem de contribuição junto a nossa rede credenciada, o que fez com que cada representante entendesse a composição dos seus custos e a ajustasse de acordo com sua real condição. Isso levaria a empresa a trabalhar com descontos melhores, melhorando também sua margem de contribuição. Eu **visualizava, de forma sistêmica, toda a organização, conhecia o negócio da empresa, me relacionava com os clientes. Assumi projetos de valor, documentava e apresentava, quando necessário, os resultados desses projetos.**

Pode-se verificar desta forma, que existe o fenômeno do teto de vidro do Brasil. Quando olhamos a estrutura organizacional, os níveis hierárquicos, podemos dizer que a valorização de mulheres se apresenta em níveis mais baixos da distribuição, em termos de cargos e salários, e a alta dedicação destas aos afazeres domésticos fazem com que a representatividade da mulher executiva no país ainda seja muito baixa, mesmo quando são analisadas grandes empresas brasileiras.

Um sentimento que não posso deixar de relatar é que meu esforço para atingir o cargo de *controller* foi bem maior do que os de meus colegas homens. Sem a menor sombra de dúvidas, a minha carga horária era muito maior do que os meus colegas no mesmo cargo. Várias vezes eu ouvi a seguinte frase: **“Nossa ela trabalha igual um homem, ela é um menino de saia”**. E eu ouvia também: **“Você não vai embora? Fica até mais tarde porque não tem família ainda”**. Fica subentendido que se fosse ao contrário não teria tempo para tanta dedicação, pois teria que cuidar da casa, do marido, dos filhos, como se não fossem responsabilidades compartilhadas.

Uma das minhas estratégias para criar laços e tentar fortalecer o meu vínculo com eles era fazer parte do clube exclusivamente masculino. Mas me excluía até mesmo de um *happy hour* no boteco da esquina, no final da tarde, onde jogavam sinuca. Eu nunca era convidada a participar das reuniões na casa do gerente, só ouvia os comentários na segunda-feira. Eu me lembro que quando criança tínhamos o **“clube da Luluzinha”** x o **“clube do Bolinha”**. Na minha experiência, essa ideia de segregação de gênero se replica no ambiente profissional, eles fazem questão de não convidar as companheiras de trabalho, como se fossem atividades predominantemente masculinas. Conclui que minha presença não os deixava à vontade, e isso, a meu ver, também era um fator impeditivo de ir além da controladoria e subir mais um degrau, pois perdemos a oportunidade de construir relacionamentos, muitas vezes com os donos,

diretores, CEO da empresa. Concluindo perdemos a oportunidade de darmos mais um passo na carreira.

5.2 Maternidade e carreira: “Ah, mas você vai largar a criança?”

Era julho de 1992, eu com 28 anos de idade completava dois anos e sete meses de casada e também de “**chefe de escritório**”. Minha carga horária era gigantesca por conta das responsabilidades do cargo. O desejo de ser mãe aflorava mas, ao mesmo tempo, surgia um medo de assumir mais essa responsabilidade. Vários fatores influenciavam esse medo, eu me questionava: A maternidade significaria menos tempo para carreira? Teria estabilidade no meu trabalho? Estou preparada financeiramente? Como eu vou dar conta de cuidar de um filho e ainda trabalhar? Como a companhia receberia a notícia? E, assim, inconscientemente, eu adiava a gravidez.

Tanure (et al., 2006) relata que as mulheres que ocupam cargos de alta hierarquia postergam a maternidade ou desistem de ter filhos e família (FIDELIS & MOSMANN, 2013; SCHLICKMANN & PIZARRO, 2013). Quando a mulher renuncia construir uma família, ela consegue se equiparar, em alguns pontos, ao homem casado e com filhos (HRYNIEWICZ & VIANNA, 2018).

Minha gravidez não foi programada, fui pega de surpresa. **Chorei muito**, me veio uma **sensação de traição** com a empresa que havia me dado a **chance** de estar na controladoria, pois a pessoa em que eles mais confiavam engravidou e vai ficar 120 dias fora, em licença-maternidade. Eu estava no auge da minha carreira profissional. Veio aquele medo de perder tudo que havia conquistado. Meu marido me acolheu, pediu calma, mas ele também ficou bastante assustado, e deixou claro que seria meu parceiro e estaria presente em todos os momentos e que iria compartilhar os cuidados da casa, do filho, entre outros afazeres.

Dando continuidade - comuniquei formalmente meu superior, recebi os parabéns e continuei meu trabalho, fazia de tudo para ser perfeita para não deixar a gravidez ser motivo de arrependimento por parte da empresa em ter me promovido, nunca faltei um dia de trabalho e também não agendava minhas consultas de pré-natal durante o horário de expediente. Havia uma preocupação sobre o que eles poderiam pensar e as consequências que poderia trazer. Meu lema era não causar problemas para empresa por conta da gravidez.

Segundo Ceribeli & Silva (2017) e Lemos, Mello & Guimarães (2014), a maternidade acrescenta um desafio adicional às mulheres que precisam corresponder às demandas profissionais, em um ambiente de pressão crescente por resultados. As empresas tendem a

perceber a licença-maternidade como um empecilho, ressaltando-se que essa barreira não faz parte da realidade masculina (Hryniewicz & Vianna, 2018), visto que muitas empresas não possuem a licença-paternidade prolongada que nem a da mulher. Algumas mulheres também percebem a licença-maternidade como um problema (Hryniewicz & Vianna, 2018). Embora a licença-maternidade seja uma importante proteção para as mães e seus bebês, ela também pode ser vista como um problema por algumas mulheres devido às pressões financeiras, impacto na carreira, estigma social e outras razões. É importante reconhecer essas preocupações e buscar soluções que promovam um equilíbrio entre as necessidades das mães, dos empregadores e da sociedade como um todo.

Durante a gestação fui ganhando peso acima do normal, tive um quadro de pré-eclâmpsia e foi necessário entrar em licença-maternidade com 8 meses de gestação, com repouso absoluto. Duas semanas antes de completar os 9 meses de gravidez, minha filha nasceu. Um colega assumiu interinamente minha função e quando tinham algum problema que não conseguiam resolver, eu era acionada. Isso aconteceu várias vezes durante a licença-maternidade. Eu sempre pensava: Na volta, o que poderia acontecer? Tive uma rede de apoio familiar enorme: minha sogra, minha mãe e, em especial, meu esposo, um paizão, compartilhou as responsabilidades comigo, sempre presente nos cuidados da filha e da casa. Também contratei uma babá, para auxiliar com o cuidar.

Não fui demitida, retornei e assumi o cargo novamente. Mas sempre questionavam: **Quem está cuidando da sua filha? Quando tiver que viajar, quem ficaria com ela? Não vai sair mais cedo para amamentar?** Não, nunca solicitei meus direitos para amamentação para evitar discriminação. Sentia um certo constrangimento de ter que me ausentar para amamentar. Engraçado, por mais que seja um direito tanto da mãe e, principalmente, do filho, pela saúde de ambos, optei em retirar o leite e deixar com a babá, para não dar o que falar.

Muitas vezes me tacharam de ausente na criação da minha filha, a sociedade como um todo, **como se eu nunca me fizesse presente**. Também me perguntavam: **Por que não dei um tempo na carreira profissional para me dedicar a ela?** Às vezes me perguntava se não seria mesmo um momento de um *opting out*, momento em que mulheres com formação universitária saem da força de trabalho para se tornarem mães em tempo integral (STONE, 2008). Mas também me questionava: **O que é ser uma boa mãe para a sociedade?** Na realidade, quem mais se cobra somos nós mesmas e, com isso, acabamos sobrecarregadas, pois nos sentimos na obrigação de dar conta de tudo, tanto na vida profissional, quanto familiar. A nós, mães, foi negado o prazer do descanso. Para a sociedade, ser boa mãe representa aquela que abre mão da carreira profissional para cuidar dos filhos, dar mais atenção ao marido e aos cuidados da casa.

Percebi que a própria família criticava eu e meu esposo por sermos um casal fora do padrão estabelecido, isto é, os padrões tradicionais. Na verdade, nossa sociedade não conseguiu ainda se desligar de um modelo que não funciona mais. Nos casamentos onde existe uma divisão mais igualitária das atividades domésticas e cuidados com os filhos, os ganhos são para todos, pois se uma mãe diminui sua sobrecarga em casa e passa a contribuir financeiramente com seu trabalho, por outro lado o pai também sofre menos a pressão dos momentos de insegurança no emprego, e passa a conviver mais com os filhos criando um relacionamento mais estreito, o que também favorece o bem estar emocional dos filhos.

Estereótipos foram criados: **Ah, mas você vai largar a criança?** E quando vamos a algum evento, você chega e já perguntam: **Com quem a sua filha ficou? Você não foi levar sua filha ao médico?** Como se não existisse mais ninguém responsável por tal, ouvi tudo isso muitas e muitas vezes. Claro que foi muito difícil para mim como mãe ouvir esses questionamentos. Eu me sentia a pior mãe do mundo, aquele sentimento de culpa fazia-se presente, me perguntava muito se minha escolha estaria certa. Porém, hoje eu entendo que não se trata de uma escolha, mas sim de um direito que adquiri como mulher profissional que sou.

O desafio de lidar com questionamentos e sentir o peso da culpa ao conciliar a maternidade com a carreira é uma narrativa compartilhada por muitas mulheres. O sentimento de ser julgada como mãe e profissional é uma carga emocional significativa que, infelizmente, é uma realidade comum.

Minha narrativa aponta para a importância de uma mudança na perspectiva social e organizacional. A igualdade de gênero no mercado de trabalho não deve apenas garantir oportunidades iguais, mas também criar um ambiente que respeite e valorize os múltiplos papéis que as mulheres desempenham. Portanto, a superação das dificuldades enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho não é apenas uma questão de escolha individual, mas sim um chamado para uma transformação coletiva em direção a um ambiente mais inclusivo e equitativo.

Quanto a minha filha, por conta do que ouvia sobre minha eventual ausência, ela sempre me cobrava porque não a acompanhava como as mães da maioria dos colegas. A cobrança era grande, conversávamos e eu explicava que estaria trabalhando para complementar a renda familiar e para oferecer qualidade de vida a todos nós. Pois, além do amor que sentia por ela como mãe, também era uma mulher profissional, esposa e dona de casa. Eram situações diferentes, em que uma não anula a outra, e que ela, quando crescesse, entenderia melhor. Procurava ser o mais presente possível, porém, quando chegava em casa, ainda tinha que

organizar a rotina do dia seguinte quanto à alimentação, lanche, compras e deixar orientações para minha secretária.

Baluta e Moreira (2019) comprovam que as conquistas profissionais femininas não amortecem suas responsabilidades familiares, mas sim, sobrecarregam a vivência do ser feminino. Corroborando com o exposto, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística mostra desigualdade quando indicam que as mulheres dedicam 73% mais tempo aos afazeres domésticos que os homens (IBGE, 2018).

No Brasil, infelizmente, muitas empresas ainda consideram a maternidade como um ponto negativo para a carreira feminina. Em face disso, as mulheres que não possuem uma jornada de trabalho flexível enfrentam grandes desafios para dar conta de uma rotina tão intensa. Vivemos em uma sociedade que direciona os cuidados dos filhos predominantemente para a mãe e, por isso, as mulheres, mais do que os homens, sentem-se pressionadas a assumir atividades em prol da família, bem como a abrir mão de oportunidades de trabalho. (HRYNIEWICZ & VIANNA, 2018).

Dessa forma, fica comprovado através do estudo de Nganga (2021), que destaca que existe uma divisão sexual do trabalho que impõe à mulher as atividades relacionadas ao cuidado, principalmente dos filhos e filhas. Nesse sentido, observa-se a atuação da divisão sexual do trabalho, visto que “[o] sexo biológico das mulheres determina que elas devem ser quem irão gerar as crianças; um sistema de gênero atribui às mulheres a condição de cuidadoras de crianças”. Trabalhos anteriores (HAYNES, 2008; CASA NOVA, 2014; SILVA & CASA NOVA, 2018) apontam para a importância de entender os impactos da maternidade na carreira das mulheres em Contabilidade, pois é a partir desse momento que a divisão sexual do trabalho faz com “que o teto de vidro se torne opaco [visível]” (KOKOT-BLAMEY, 2021).

5.3 (In)Equidades salariais - Por que redução do salário?

Como relatado anteriormente, ao ser promovida foi imposta uma condição: ganhar 30% a menos do salário do cargo. A justificativa foi que deveria passar por um período de experiência na função. Fiquei pensando: **Se já desenvolvo as atividades do cargo inerentes ao *controller* há um bom tempo, por que ainda vou passar por um período de experiência?** Até hoje não consegui esta resposta. A diferença perdurou por quatro meses.

A **trajetória de subjugação compulsória** sofrida pela mulher na sociedade brasileira é bastante conhecida e há muito tempo debatida. Sendo o Brasil um país historicamente baseado em uma cultura colonial patriarcal onde o papel da mulher era quase sempre limitado aos

afazeres do lar e à criação dos filhos, não é difícil compreender tal realidade. Centenas de anos foram necessários para que a figura feminina começasse a ter alguma expressão social.

É importante reconhecer e valorizar as contribuições das mulheres nos negócios e criar ambientes de trabalho que promovam a igualdade de gênero e a diversidade. A diversidade de pensamento e experiência é um ativo valioso para qualquer organização, e as mulheres desempenham um papel fundamental nesse aspecto. Apesar de o ambiente organizacional necessitar de uma força de trabalho diferenciada que a mulher preenche com eficiência pelas suas competências e habilidades em lidar com determinadas situações, os velhos paradigmas ainda persistem como salários mais baixos e cargos de confiança quase sempre destinados aos colaboradores masculinos.

Loureiro e Ikeda (2013, p. 96) enfatizam que “[s]ão números difíceis de entender se levarmos em conta que as mulheres respondem por 63% dos diplomas universitários brasileiros”. Entretanto, essa **herança cultural** pode ser entendida quando se recorda que “[n]o Brasil colônia, o acesso ao ensino era basicamente restrito a classe dominante, branca e masculina, sendo vedado às mulheres [...]” (SCHUMAHER & CEVA, 2015, p. 38). Se no Brasil colônia a forma de dominação masculina se dava pela restrição feminina à educação, compreende-se que a dominação masculina contemporânea migrou para ações que direcionam a mulher para cargos mais baixos nas empresas.

Galvão (2015) revela que para as mulheres alcançarem espaços ocupados culturalmente por homens é fundamental uma capacitação e competência, de maneira que possam estar aptas a terem as mesmas oportunidades que os homens em qualquer posto de trabalho dentro de uma organização. Após a **desconstrução cultural**, as mulheres investiram de forma ativa em sua formação educacional, conseguindo um papel atuante no mercado de trabalho e competindo de forma igualitária com os homens com capacitação. Mesmo possuindo qualificação profissional e formação acadêmica para assumir postos estratégicos, as mulheres possuem menos oportunidades, devido ao mercado conservar o tradicional viés de gênero, onde lidera a presença masculina.

De fato, as afirmativas acima ainda permanecem nos dias atuais, ao verificarmos no relatório do IBGE (2019) que as menores remunerações e maiores dificuldades enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho não podem ser atribuídas à educação. Pelo contrário, os dados disponíveis apontam que as mulheres brasileiras são em média mais instruídas que os homens. A PNAD Contínua 2019 revelou que, entre a população com 25 anos ou mais, 40,4% dos homens não tinham instrução ou possuíam apenas fundamental incompleto, proporção que

era de 37,1% entre as mulheres. Já a proporção de pessoas com nível superior completo foi de 15,1% entre os homens e 19,4% entre as mulheres. Entretanto, também foi pesquisado e concluído no mesmo relatório quando o assunto é igualdade salarial, que as mulheres receberam 77,7% do rendimento dos homens. As origens da disparidade são muitas: estamos falando de séculos de reprodução de valores que excluem, inferiorizam ou invisibilizam o papel da mulher no mercado de trabalho IBGE (2019).

Entendo que fica caracterizado aqui, nessa minha experiência profissional, o fenômeno do teto de vidro, pela menor velocidade com que ascende na carreira, o que resultou em uma sub-representação no cargo de comando e, em consequência, menor salário. Construí, ao longo da minha carreira, uma nova identidade motivada por fragmentos e rupturas que me conduziram a uma superação, permitindo-me reconhecer naquele contexto.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A trajetória da participação da mulher no mercado de trabalho, refletida na evolução dos direitos femininos, é uma narrativa complexa e marcada por desafios ao longo da história. Ao explorar o referencial teórico para fundamentar minha pesquisa, mergulhei nas lutas e conquistas das mulheres, particularmente no contexto da contabilidade e do controle gerencial. A evolução dos direitos femininos revela um movimento contínuo que se estende ao longo de séculos, atravessando diferentes culturas e sociedades.

Apesar das conquistas legais, disparidades persistem no mundo contemporâneo. A luta pelos direitos das mulheres inclui desafios como disparidades salariais, sub-representação em cargos de liderança, maternidade e a persistência da violência de gênero.

No meu caso por meio da autoetnografia, o objetivo deste estudo foi analisar a minha percepção em relação aos desafios enfrentados no desenvolvimento da minha carreira, sendo eu, uma mulher, branca, cisgênero, esposa, mãe e dona de casa, ou seja, como foi a construção da minha identidade diante da empresa e da sociedade. Não bastava almejar o cargo de *controller*, eu tive que acreditar que seria possível, visto que a tendência da minha geração era perceber menos as barreiras enfrentadas pelas mulheres. Talvez pela época em que nasci, pois fomos criadas para servir e cuidar, e não para fazer gestão.

Deparei-me com várias barreiras, derivadas da falta de apoio para a maternidade, salários mais baixos e dificuldades de promoção, mas não percebia tamanha discriminação, normalizava e mantinha o tradicional entendimento de que bastaria o esforço e a qualificação profissional para que o reconhecimento viesse com o tempo. Posteriormente, na reflexão sobre a minha trajetória, refleti que esse resultado também se relaciona com o enraizamento de alguns estereótipos machistas no ambiente organizacional, me levando a não perceber as barreiras (in)visíveis.

É importante reconhecer que as expectativas impostas às mulheres têm evoluído ao longo do tempo, mas ainda há muito trabalho a ser feito para alcançar a igualdade de gênero em todas as áreas, incluindo a gestão. Continuar desafiando essas barreiras, e inspirando outras mulheres a fazerem o mesmo, é uma maneira valiosa de contribuir para a igualdade de gênero e para a evolução da sociedade como um todo.

Hoje estamos mais presentes nas empresas e em cargos de liderança, evoluímos, mas ainda nos deparamos com barreiras e discriminação, por exemplo como na maternidade, em que ainda muitas estão postergando ou optando por não ter filhos, pelo fato de influenciar não

só no afastamento quando da licença maternidade como também o reflexo na promoção e no salário.

Esta pesquisa autoetnográfica invoca uma reflexão sobre como as organizações ainda precisam amadurecer em relação às questões de gênero, pois a maioria não possui políticas e práticas de Gestão de Pessoas que compreendam as complexidades das carreiras femininas (Sullivan & Mainiero, 2008). Ao explorar o que é omitido, negligenciado e evitado, pode-se quebrar o silêncio e desenvolver novas perspectivas, entendimentos e abordagens que analisem, de forma mais adequada, a questão de gênero. Considero importante que meu relato seja repercutido pelo relato de outras mulheres, como forma de análise do contexto em que estão inseridas para também captar suas dificuldades e expectativas.

Políticas igualitárias entre homens e mulheres são necessárias dentro das organizações, e este trabalho contribuirá com as reflexões sobre como implementá-las. Não basta termos leis que nos amparem, as empresas precisam revisar suas ações junto a gestão de pessoas e envolver outros órgãos, por exemplo, os sindicatos que ao revisarem essas leis, proponham e debatam essas ações nas convenções coletivas de trabalho e, assim, estabeleçam critérios para que as empresas se comprometam a melhorar este cenário.

Atualmente, estamos no mercado de trabalho para complementar a renda familiar, oportunizando melhores condições a nós e nossos familiares. Por isso objetivamos projetos de vida maiores, lugares de destaque na hierarquia das organizações, reconhecimento profissional e autonomia na construção da nossa identidade social. Falo em nome dessas mulheres que contabilizaram sofrimentos e prazeres ao atravessarem este caminho.

Ao final, termino por responder a minha questão de pesquisa: Que experiências moldam a construção da identidade de uma mulher no controle gerencial? A partir da reflexão sobre episódios de minha trajetória profissional, percebo que minha identidade foi profundamente influenciada por uma variedade de experiências que refletem não apenas o ambiente profissional, mas também as nuances da sociedade e das relações interpessoais. Enfrentei obstáculos no avanço profissional devido a estereótipos de gênero, a discriminação salarial e vivenciei o teto de vidro. Essas são, por certo, experiências que muitas mulheres no controle gerencial compartilham.

A construção da minha identidade no controle gerencial foi influenciada por uma série de experiências e fatores que podem variar de uma pessoa para outra. No meu caso desenvolvi habilidades e competências relevantes para o controle gerencial, como liderança, tomada de decisão e comunicação. Aprendi a conciliar as responsabilidades de mãe e esposa com uma carreira no controle gerencial. Mas foi desafiador. O autoconhecimento também foi

fundamental, assim como a resiliência, capacidade de lidar com fracassos e adversidades ao longo da carreira e, por último, ter um propósito claro e paixão. Sem querer romantizar minha carreira, também constato que muitos dos obstáculos que enfrentei poderiam ter sido desconstruídos por um conjunto de políticas que poderiam ter sido implementadas se a carreira contábil não fosse pensada por e para homens. Entendo, assim, que pelo meu relato autoetnográfico fica registrado como, nessa minha experiência profissional, o fenômeno do teto de vidro atuou e que implicações teve na minha trajetória: a menor velocidade com que ascendi na carreira, o que resultou em uma sub-representação no cargo de comando e, em consequência, menor salário. Assim, percebo que construí, ao longo da minha carreira, uma nova identidade: essa identidade foi motivada por fragmentos e rupturas, que me conduziram a uma superação, permitindo-me construir condições para reconhecer como uma profissional no controle gerencial apesar de receber tantas mensagens de que não era o caso. Por isso, reafirmo: “Eu sempre fui controladora!”

Proponho que as organizações reavaliem a forma como somos examinadas, que não são iguais aos homens, e adotem práticas específicas para minimizar a existência do teto de vidro. Os recursos humanos precisam promover o assunto junto aos tomadores de decisões, incentivando o não preconceito. Considero que não só as mulheres devem ter acesso e condições de permanência no diversos níveis educacionais, mas toda a nossa sociedade, pois só através da educação conseguiremos mudar a cultura de nosso país. Assim, teremos um outro olhar para estas questões. **Não dá mais para ensinar que meninas vestem rosa e meninos vestem azul, todas as cores existem para todes como nós.**

A educação foi um ponto crucial para o sucesso da minha carreira. Os investimentos em cursos de especialização que realizei me ajudaram a alavancar a carreira e proporcionaram segurança nas atividades desenvolvidas na controladoria. No nível superior representamos 29,7%, enquanto que os homens são 21,5% (IBGE, (2019). Mas sabemos que, mesmo sendo a maioria, ainda encontramos barreiras no ambiente organizacional. Então, as menores remunerações e maiores dificuldades enfrentadas por nós não podem ser atribuídas à educação. Existem outros fatores que influenciam essa desigualdade que estão relacionados à dupla jornada, à cultura das organizações, ao descrédito e falta de reconhecimento profissional e, de forma estrutural, ao machismo.

A estrutura organizacional é parcialmente determinada pelos valores dos que possuem poder para influenciá-la. A realidade organizacional atual, representada pela contínua exclusão de mulheres dos postos de comando e visibilidade, pode ser o reflexo dos valores dos grupos

hegemônicos masculinos, que consideram não ser aquele lugar próprio para o grupo formado pelo gênero feminino e por outros grupos não-hegemônicos.

Como possibilidades de estudos futuros, sugiro que outras pesquisas utilizando esta metodologia, ou outras metodologias, sejam desenvolvidas, pois conforme algumas mulheres vão relatando situações de preconceito, estereótipos, barreiras, violência e assédios, outras vão se dando conta de situações em que já vivenciaram experiências similares, visto que muitas não percebem que estão reproduzindo um discurso que privilegia as masculinidades. Sugiro pesquisas sobre como as questões de gênero são abordadas na educação formal e informal. Como as crianças e jovens estão aprendendo sobre gênero, e como essas lições afetam suas atitudes e comportamentos. Podemos explorar como promover a conscientização sobre as várias formas de masculinidades e como esse entendimento pode contribuir para a equidade de gênero. Isso pode incluir a análise de programas de educação ou campanhas de sensibilização.

Também é interessante pesquisar intervenções e políticas que possam promover a igualdade de gênero, bem como avaliar a eficácia de programas de igualdade de gênero, políticas de licença parental, entre outros, que também considero fundamental.

Adicionalmente, também considero importante envolver as próprias mulheres do controle gerencial nas pesquisas. Dessa forma estamos permitindo que elas compartilhem suas experiências e sugiram soluções. Isso pode ajudar a garantir que as pesquisas sejam sensíveis às necessidades e perspectivas das mulheres.

Ressalto a dificuldade de encontrar trabalhos sobre a mulher no controle gerencial como uma limitação da minha pesquisa. Essa limitação pode decorrer de diversas razões, e é importante contextualizar aqui a amplitude da minha pesquisa e entender seus resultados de maneira mais abrangente. Uma delas a sub-representação: As mulheres têm sido historicamente sub-representadas em cargos de controle gerencial, o que pode resultar em menos pesquisas específicas sobre suas experiências e conquistas nessa área. A disponibilidade de dados específicos sobre a ascensão das mulheres no controle gerencial é limitada, tornando difícil conduzir análises abrangentes. Dependendo da área de estudo, o foco na mulher no controle gerencial pode ser um tema emergente, o que significa que há menos pesquisas consolidadas disponíveis. As pesquisas existentes são afetadas pelo viés de publicações, tais como a mulher em cargos de liderança.

Por fim, espero que meus relatos possam fornecer uma base sólida para discussões futuras sobre a necessidade de mais pesquisas e recursos para entender melhor as conquistas das mulheres no controle gerencial.

REFERÊNCIAS

- Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender and Society*, 4(2), 139-158.
- Azevedo, O. M. (2003). Mulher no mercado de trabalho brasileiro. *Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, Curitiba, Pr, Brasil.
- Andrade, C. (2016). Autoetnografia. Questões aprofundadas de Investigação. Universidade de Coimbra. Faculdade de Economia/Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.1-7.
- Aycan, Z. Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*, v. 53, n. 3, p. 453-477, 2004.
- Barsted, Leila Linhares; Pitanguy, Jacqueline. Um instrumento de conhecimento e de atuação política. In: BARSTED, Leila Linhares; PITANGUY, Jacqueline (Orgs.). O progresso das mulheres no Brasil. São Paulo: UNIFEM, 2006, p.15 -20.
- Barcellona, P. (1995). *O egoísmo maduro e a insensatez do capital*. Trad.: Sebastião José Roque. São Paulo: ícone.
- Barone, T. (2001). *Touching eternity: The enduring outcomes of teaching*. Teachers College Press.
- Belle, F. Executivas: quais as diferenças na diferença. In: CHANLAT, J. F. O indivíduo nas organizações. São Paulo: Atlas, 1993.
- Bergamini, Beatriz. *A contabilidade é coisa de mulher? A influência dos estereótipos de gênero na escolha de carreira de mulheres em ciências contábeis*. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Bertiol, M. I. S; Tonelli, M. J. (1991). A mulher executiva e suas relações de trabalho. *Revista de Administração de Empresas (FGV)*. São Paulo, p. 17-33, out./dez. .
- Biroli, Flávia. *Gênero e Desigualdades: limites da democracia no Brasil*. São Paulo: Boitempo, 2018.
- Bourdieu, Pierre. (2014). *A dominação masculina*. 1ª Ed. Rio de Janeiro: BestBolso.
- Broadbridge, A., & Simpson, R. (2011). 25 years on: reflecting on the past and looking to the future in gender and management research. *British Journal of Management*, 22, 470-483.
- Bruschini, M. C. A. (2007). Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. *Cad. Pesqui.*, São Paulo, v. 37, n. 132, p. 537-572.
- Calil, L. E. S. História do direito do trabalho da mulher: aspectos históricos/sociológicos do início da República ao final deste século. São Paulo: LTr, 2000.
- Casa Nova, Silvia Pereira de Castro. Pesquisa qualitativa ou qualidade em pesquisa? Um exemplo de contribuição sócio-humanista em pesquisa contábil. Sociedade, Contabilidade e

Gestão, Rio de Janeiro, v.13, n.1, p. 120-141, 2018. Disponível em: <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.306/index.php/ufrj/article/view/3288/2546>. Acesso em: 18 mai. 2023.

Catani, D. B., Bueno, B. O., Sousa, C. P., & Souza, M. C. C. C. (2003). História, memória e autobiografia na pesquisa educacional e na formação. In: Catani, D. B., Bueno, B. O., Sousa, C. P., & Souza, M. C. C. C. *Docência, memória e gênero: estudo sobre a formação*. 4. ed. São Paulo: Escrituras.

Castells, M. (1999). *A era da informação: Economia, Sociedade e Cultura. O Poder da Identidade*. Vol. 2. São Paulo. Editora Paz e Terra.

Ceribeli, H. B., & Silva, E. R. da. (2017). Interrupção voluntária da carreira em prol da maternidade. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(5), 116-139.

CGMA. Princípios Globais da Contabilidade Gerencial. <http://www.cgma.org/Resources/Tools/Pages/cgma-competency-framework.aspx>. Acessado em Out/2023.

Chang, H. Individual and Collaborative Autoethnography as Method: A Social Scientist's Perspective. In: JONES, S.; ADAMS, T. E.; ELLIS, C. (org.). *Handbook of Autoethnography*. New York: Routledge, 2016. p. 117- 134.

Chávez, N. M., & Rios, H. Discriminación salarial por género “efecto techo de cristal”. Caso: siete áreas metropolitanas de Colombia. *Revista Dimensión Empresarial*, 12(2), 29-45.

Coelho, D. (2006). Ascensão profissional de homens e mulheres nas grandes empresas brasileiras. In: NEGRI, J. A., NEGRI, F.; COELHO, D. *Tecnologia, exportação e emprego*. IPEA, Brasília.

Cohen, M. (2009). *Como escalar montanhas de salto alto? Exercendo no poder feminino*. São Paulo: Editora Saraiva.

Coutinho, Maria Lúcia Rocha; Coutinho, Rodrigo Rocha. (2011). Mulheres brasileiras em posições de liderança: novas perspectivas para antigos desafios. *Economia Global e Gestão*, 16(1), Lisboa, abr.

Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: A Imedina.

Dambrin, C., & Lambert, C. (2012). Who is she and who are we? A reflexive journey in research into the rarity of women in the highest ranks of accountancy. *Critical Perspectives on Accounting*, 23(1), 1-16.

Del Priore, Mary. *História das Mulheres no Brasil*. São Paulo: Contexto, 1997.

Denzin, N. K. (2009). *Qualitative inquiry under fire towards a new paradigm dialogue*. Walnut Creek, CA: Left Coast Press.

- Ellis, C. Carrying the Torch for Autoethnography. In: JONES, S.; ADAMS, T. E.; ELLIS, C. (org.). *Handbook of Autoethnography*. New York: Routledge, 2016. p. 8-12.
- Evaristo, C. (2009). Literatura negra: uma poética de nossa afro-brasilidade. *Scripta*, 13(25), 17-31.
- Evaristo, C. (2017). *Destaque: Conceição Evaristo*. Entrevista concedida a Ademir Pascale. *Conexão Literatura*, 24, 5-10.
- Flynn, A., Earlie, EK e Cross, C. (2015). Igualdade de gênero na profissão contábil: tamanho único, *Gênero na Gestão: An International Journal*, 30(6), p. 479-499, <https://doi.org/10.1108/GM-06-2015-0048>.
- Foucault, M. *História da sexualidade I: a vontade de saber*. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1988.
- Gardiner, J. K. (2004). Men, masculinities and feminist theory. In: Kimmel, M. S., Hearn, J. & Connell, R. W. *Handbook of studies on men and masculinities*. Califórnia: Sage Publications.
- Gil, Antônio Carlos. (2007). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2010). *Métodos e técnicas de Pesquisa Social* (6th ed.). São Paulo: Atlas
- Giorgio, G. (2013). Reflections on writing through memory in autoethnography. In S. Holman Jones, T. Adams, & C. Ellis (Eds.), *Handbook on autoethnography* (pp. 406-424). Left Coast Press.
- Botelho, L. L. R., Macedo, M., Fialho, F. A. P.. (2010). “Glass Ceiling” em empresas intensivas em conhecimento: desafios enfrentados por executivas em suas ascensões profissionais. In: *XXX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, São Carlos, SP, Brasil.
- Goldschmidt, Rodrigo. (2008). Discriminação no Mercado de Trabalho: Consciência e Ações de Resistência. *Rev. Trib. Reg. Trab. 3ª Reg.*, 48(78), 231-251, jul./dez.
- Guiraldelli, Reginaldo. (2007). Presença feminina no Mundo do Trabalho: História e Atualidade. *Revista de Estudos do Trabalho*. 1(1).
- Hart, S. J., & Williams, D. J. (2010). Blending Voices: Autoethnography as a Vehicle for Critical Reflection in Social Work, *Journal of Teaching in Social Work*, 30:4, 450-467, DOI: 10.1080/08841233.2010.515911.
- Hirata, H. & Kergoat, D. (2007). Novas configurações da divisão sexual do trabalho. *Cadernos de Pesquisa*, 37(132), 595-609.
- 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.

Haynes, K. (2016). Body Beautiful? Gender, Identity, and the body in professional service firms. *Gender, Work & Organization*, 19, 489-507.

Haynes, Kathryn. Accounting as gendering and gendered: A review of 25 years of critical accounting research on gender. *Critical Perspectives on Accounting* [online], v. 43, p. 110-124, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/305363143_Accounting_as_gendering_and_gendered_A_review_of_25_years_of_critical_accounting_research_on_gender. Acesso em: 30 ago. 2023..

Haynes, Kathryn. Body beautiful? Gender, identity and the body in professional services firms. *Gender, Work and Organization* [online], , v. 19, n. 5, p. 489-507, 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/259826803_Body_Beautiful_Gender_Identity_and_the_Body_in_Professional_Services_Firms. Acesso em: 30 ago. 2023.

Haynes, Kathryn. Linking narrative and identity construction: using autobiography in accounting research. *Critical Perspectives on Accounting* [online], , v. 17, n. 4, p. 399-418, 2006. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/222739651_Linking_narrative_and_identity_construction_Using_autobiography_in_accounting_research. Acesso em: 15 mar. 2023.

Haynes, Kathryn. Moving the gender agenda or stirring chicken'sentrails? Where 52 next for feminist methodologies in accounting? *White Rose Research* [online]. Reino Unido, 2007. Disponível em: <http://eprints.whiterose.ac.uk/3459/>. Acesso em: 15 jul. 2023.

Haynes, Kathryn. Other lives in accounting: Critical reflections on oral history methodology in action. *Critical Perspectives on Accounting*, v. 21, n. 3, p. 221-23, 2010. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2591486/mod_resource/content/0/Haynes%20%282010%29.pdf. Acesso em: 15 jul. 2023.

Hryniewicz, L. G. C., & Vianna, M. A. (2018). Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cadernos Ebape.BR*, 16(3), 331-344.

Horngren, C. T. (1985). *Introdução à Contabilidade Gerencial*. Rio de Janeiro. Prentice-Hall do Brasil.

Instituto brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (2018). Recuperado em 20 agosto, 2023, de <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html?=&t=o-que-e>.

Jones, S. H., Adams, T. E., & Ellis, C. (Eds.). (2013). *Handbook of Autoethnography*. Walnut Creek, CA: Left Coast Press.

Loureiro, C. M. P., Costa, I. de S. A. da C., & Freitas, J. A. de S. B. de. (2012). Trajetórias profissionais de mulheres executivas: Qual o preço do sucesso? *Revista de Ciências de Administração*, 14(33), 130-144.

Madalozzo, R. (2010). *Teto de Vidro e Identificação: uma análise do perfil de CEOs no Brasil*. Insper Working Paper, WPE: 216/2010. URL: https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2018/09/2010_wpe216.pdf.

- Madalozzo, R.. (2011). CEOs e composição do conselho de administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil?. *Revista De Administração Contemporânea*, 15(1), 126–137. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000100008>
- Minayo, M.C. de S. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo-Rio de Janeiro, HUCITEC-ABRASCO, 1992.
- Miranda, C. M., & Barroso, M. F. (2013). Desenvolvimento Regional sob a perspectiva de gênero: um estudo sobre a atuação organizada das mulheres nos governos do Amazonas e Tocantins. *Novos Cadernos NAEA*, 16(2), 295-317.
- Motta, P.M. R. & Barros, N. F., *Caderno de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, 31(6):1337-1340, jun, 2015.
- Mota, E.R.C.F; Souza, M. A. (2013). *A evolução da mulher na Contabilidade: Os desafios da profissão*, <https://www.cienciascontabeis.com.br/desafios-mulher-contabilista/> Acessado em 20/08/2023.
- Oliveira, M. J., & Sampaio, J. C. de C. (2022). Escrivivência: um conceito em expansão. *Revista Porto das Letras*, 8(4).
- Ono, F. T. P. (2017). *A Formação do Formador de Professores: Uma Pesquisa Autoetnográfica na Área de Língua Inglesa* (Tese de doutorado em Letras). Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo.
- Previdência Social. (2007). [Título do documento]. Recuperado de [URL].
- Pitard, J. (2016). Using vignettes within autoethnography to explore layers of cross-cultural awareness as a teacher. *Forum Qualitative Social Research*, 17(1), Article 11.
- Polkinghorne, D. (1995). Narrative configuration in qualitative analysis. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 8(1), 5-23.
- Prehn, D. R. (1999). *Presença feminina na microempresa: da empregada à empresária* (Dissertação de mestrado em Psicologia). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.
- Rathi, S. (2018). Teto de vidro: quebre a barreira invisível. *Jornal Asiático de Gestão*, 9(1), 08-11. doi: 10.5958/2321-5763.218.00002-1.
- Reinhold, B. Smashing glass ceilings: why women still find it tough to advance to the executive suite. *Journal of Organizational Excellence*, v. 24, n. 3, p. 43-55, 2005.
- Rocha-Coutinho, Maria Lúcia. “De volta ao lar: mulheres que se afastaram de uma carreira profissional para melhor se dedicar aos filhos. retrocesso ou um ‘novo’ modelo de família”. In: Terezinha Feres-Carneiro (org). *Casal e Família: permanência e rupturas*. Rio de Janeiro: Ed. PUC- Rio, 2010.

Rocha-Coutinho, Maria Lúcia. “Variações sobre um antigo tema: a maternidade para mulheres com uma carreira”. In: Terezinha FeresCarneiro (org). *Família e casal: efeitos da contemporaneidade*. Rio de Janeiro: Ed. PUC- Rio, 2005.

Rodrigues, S. C., & Silva, G. R. da. (2015). A liderança feminina no mercado de trabalho. *Revista Digital de Administração Faciplac*, 1.

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

Santos, S. M. (2017). O método da autoetnografia na pesquisa sociológica: atores, perspectivas e desafios. *Plural*, 214-241. <https://doi.org/10.11606/issn.2176-8099.pcsoc.2017.113972>

Souza, F. M. de; Voese, S. B.; Abbas, K. Mulheres no Topo: As contadoras paranaenses estão rompendo o Glass Ceiling?. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, v. 8, n. 2, p. 244–270, 2015.

Scott, J. W. (1986). Gender: A Useful Category of Historical Analysis. *The American Historical Review*, 91(5), 1053–1075. <https://doi.org/10.2307/1864376>

Scott, J. W. (1990). Gênero: uma categoria útil de análise histórica. *Revista Educação e Realidade*, 16(2), 5-22.

Silva, S. M. C. (2019). Nenhum Saber a Menos!. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 14(4), 120-124.

Silva, Sandra Maria Cerqueira da. Casa Nova, Silvia Pereira de Castro. Gênero, Maternidade & Contabilidade. In: 3º Congresso UnB de Contabilidade e Governança, 2017, Brasília. Anais eletrônicos. Disponível em: <https://conferencias.unb.br/index.php/ccgunb/ccgunb3/schedConf/presentations>. Acesso em: 18 maio 2023.

Silva, P. O. M., Silva, C. S., & Junior, A. S. (2016). As Competências dos Administradores: seu processo de formação e as exigências do mercado de trabalho. *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 14, 111-142.

Silva, D., & Silva, M. (2018). Mulheres na contabilidade: os estereótipos socialmente construídos sobre a contadora. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 11(1), 071-091.

Silva Junior, D. M., Silva, M. A., & Santos, G. C. (2017). *Estereótipos de gênero na contabilidade: Afinal como a mulher contadora é vista?* Dissertação, Universidade Federal de Uberlândia.

Silva, C. R. R., De Carvalho, P. M., & Da Silva, E. L. (2017). Liderança feminina: a imagem da mulher atual no mercado corporativo das organizações brasileiras. *Educação, Gestão e Sociedade*, 7(25), 1-12.

Schlickmann, E., & Pizarro, D. (2013). A evolução da mulher no trabalho: uma abordagem sob a ótica da liderança. *Revista Borges*, 3(01).

Sina, A. (2005). *Mulher e trabalho: o desafio de conciliar diferentes papéis na sociedade*. Editora Saraiva.

Souza-Lobo, E. (1991). *A classe operária tem dois sexos: trabalho, dominação e resistência*. Brasiliense.

Starr, L. J. (2010). The use of autoethnography in educational research: Locating who we are in what we do. *Canadian Journal for New Scholars in Education*, 3(1), 1-9.

Steil, A. V. (1997). Organizações, gênero e posição hierárquica - compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 32(3), 62-69.

Sullivan, S. E., & Mainiero, L. (2008). Using the kaleidoscope career model to understand the changing patterns of women's careers: designing HRD programs that attract and retain women. *Developing Human Resources*, 10(1), 32-49.

Temóteo, A. (2013). *Machismo e preconceito atrapalham mulheres dentro de empresas*. Correio Braziliense.

Tonani, A. V. (2011). Gestão Feminina - Um diferencial de liderança mito ou nova realidade. *VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, 12 e 13 de agosto de 2011.

Wall, S. (2008). Easier said than done: Writing an autoethnography. *International Journal of Qualitative Methods*, 7(1), 38-53.