

185

## **Análise dos Desafios Enfrentados por Mulheres na Profissão de Controller**

Aluno Mestrado/MSc. Student Alessandra Almeida da Silva [ORCID iD](#), Aluno Mestrado/MSc. Student Cleiton Luiz Klochinski, Aluno Mestrado/MSc. Student Annelise Torres Costa [ORCID iD](#), Doutor/Ph.D. Delci Grapegia Dal Vesco [ORCID iD](#)

Unioeste, Cascavel, PR, Brazil

**Aluno Mestrado/MSc. Student Alessandra Almeida da Silva**

[0000-0003-1320-8890](#)

**Programa de Pós-Graduação/Course**

Mestranda em Contabilidade

**Aluno Mestrado/MSc. Student Cleiton Luiz Klochinski**

**Programa de Pós-Graduação/Course**

Mestrando em Contabilidade

**Aluno Mestrado/MSc. Student Annelise Torres Costa**

[0000-0001-5089-4135](#)

**Programa de Pós-Graduação/Course**

Mestranda em Contabilidade

**Doutor/Ph.D. Delci Grapegia Dal Vesco**

[0000-0002-0818-3142](#)

**Programa de Pós-Graduação/Course**

Pós-Doutora em Contabilidade

### **Resumo/Abstract**

As mulheres têm ocupado cada vez mais espaço no mundo corporativo, no entanto, não é possível comparar com a presença existe nessa área pelos homens, principalmente quando tratamos do alto escalão. Tem-se como objetivos para este estudo compreender quais foram os desafios enfrentados por estas controllers de gênero feminino, para que assim, conseguissem atingir um cargo de liderança. Este estudo realizou-se com abordagem qualitativa de natureza aplicada e caracteriza-se como estudo de caso, desenvolvido por meio de entrevistas com profissionais da controladoria, em específico, com mulheres controllers. Foram identificadas três barreiras que refletem a ocorrência do fenômeno glass ceiling, que são: filhos, período de apoio e o conhecimento. Em relação a teoria da identidade social, é possível afirmar que o perfil da mulher que integra o cargo de controller, conforme citado pela C1, C3 e C4, possuem características das quais fazem integrar a categoria da gestão de perfil masculino, está

categoria compõe o endogrupo, o grupo social responsável pelas tomadas de decisões dentro das organizações, o alto escalão.

**Modalidade/Type**

Artigo Científico / Scientific Paper

**Área Temática/Research Area**

Contabilidade Financeira e Finanças (CFF) / Financial Accounting and Finance



## **Análise dos Desafios Enfrentados por Mulheres na Profissão de Controller**

### **Resumo**

As mulheres têm ocupado cada vez mais espaço no mundo corporativo, no entanto, não é possível comparar com a presença existente nessa área pelos homens, principalmente quando tratamos do alto escalão. Tem-se como objetivos para este estudo compreender quais foram os desafios enfrentados por estas controllers de gênero feminino, para que assim, conseguissem atingir um cargo de liderança. Este estudo realizou-se com abordagem qualitativa de natureza aplicada e caracteriza-se como estudo de caso, desenvolvido por meio de entrevistas com profissionais da controladoria, em específico, com mulheres controllers. Foram identificadas três barreiras que refletem a ocorrência do fenômeno glass ceiling, que são: filhos, período de apoio e o conhecimento. Em relação a teoria da identidade social, é possível afirmar que o perfil da mulher que integra o cargo de controller, conforme citado pela C1, C3 e C4, possuem características das quais fazem integrar a categoria da gestão de perfil masculino, esta categoria compõe o endogrupo, o grupo social responsável pelas tomadas de decisões dentro das organizações, o alto escalão.

**Palavras-Chave:** Controller. Diversidade de gênero. Teoria da Identidade Social. Glass ceiling.

### **1 Introdução**

A batalha firmada há anos por mulheres para participarem do mercado de trabalho foi da sua inserção até oportunidades que tivessem condições no mínimo igualitárias. Mesmo com a batalha, as diferenças ainda existem e, segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT), as mulheres da América Latina e Caribe que possuem a mesma capacitação, quantidade de filhos, idade e tipo de emprego, possuem o valor da sua hora trabalhada 17% menor quando comparada aos homens ([https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS\\_755717/lang-pt/index.htm](https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_755717/lang-pt/index.htm) acesso em 08/01/2022).

Essa desigualdade de gênero em determinadas profissões é algo presente, principalmente quando ligadas a cargos de liderança (Hryniewicz & Vianna, 2018). Em conselhos de administração de empresas que estão listadas no segmento de Novo Mercado da bolsa de valores brasileira (Brasil, Bolsa, Balcão, B3), por exemplo, tem-se a participação de mulheres em 8,2% das empresas presente, é possível perceber uma diminuição na porcentagem quando verificado a posição de presidência do conselho de administração e CEO, representado por 4,2% e 1,7% de mulheres respectivamente (Kaveski, Ferreira, & Freitas, 2020).

Algumas empresas, possuem um setor específico para a controladoria e um gestor nesta área conhecido como controller, este, tem participação ativa na gestão de toda a empresa, realização de orçamentos, controles internos, planos estratégicos e de reestruturação, assim como análise de dados de viabilidade econômica, atividades estas, que impactam diretamente na performance dos resultados da empresa em que estão inseridos (Ferreira, 2021).

A diversidade de gênero em relação ao cargo de controller é pouco abordada na literatura, normalmente direcionada às diferenças salariais, tendo uma baixa discussão sobre a participação de mulheres na liderança da controladoria ou relacionado as dificuldades enfrentadas por elas, para conseguirem inserir-se nesta posição (Baur & Avelino, 2019; Silva, Ames, & Giordani, 2020).

Essa pesquisa justifica-se, pois, busca verificar a existência do glass ceiling e entender como foi possível realizar a quebra deste teto de vidro que impede o crescimento das mulheres

em grandes empresas. Pois, quando há diversidade de gênero em um cargo de liderança, é sinal de que, o teto de vidro existente foi quebrado e as mulheres estão conseguindo ocupar o mesmo espaço que os homens de forma igualitária, sem pressões invisíveis ou repletas de preconceito.

Com base na discussão apresentada, a questão norteadora da pesquisa é: *Quais os desafios enfrentados pelas mulheres para alcançarem cargos de liderança em grandes empresas?* Com esta questão, tem-se como objetivos específicos verificar o entendimento dos controllers sobre a existência do glass ceiling, sua trajetória de vida e como conquistaram sua posição atual na empresa. O objetivo geral é compreender quais foram os desafios enfrentados por estes controllers de gênero feminino, para que assim, conseguissem atingir um cargo de liderança.

Esse artigo está estruturado em cinco seções, a primeira em que são apresentados os aspectos introdutórios do estudo. Na segunda seção busca-se evidenciar o referencial teórico que abarca robustez na discussão dos assuntos e da teoria, na sequência, apresenta-se o percurso metodológico seguido para obtenção e análise dos dados. Os resultados são apresentados na quarta seção, e por fim, as considerações finais.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Glass ceiling e a posição das mulheres

A diversidade de gênero tem sido um tema muito pesquisado, seja no meio acadêmico ou no meio corporativo, pois, a participação de mulheres em cargos de alta administração e liderança tem sido questionado (Koitiro & Toshiro, 2018).

Essa diversidade é algo que impacta a muitos anos o mercado de trabalho, principalmente para mulheres, que durante muito tempo eram vistas como responsáveis pelos cuidados da família, sendo totalmente dependentes do homem, que por vez, era responsável por trazer os mantimentos e dinheiro para dentro de casa (Dal Magro, Carpes, Vergini, & Silva, 2018).

Essa discussão encontra-se em pauta, em decorrência da existência do glass ceiling, esse termo foi utilizado no ano de 1984, quando Gay Bryant citou o glass ceiling ao referir-se às mulheres que ficavam presas a um determinado crescimento dentro das organizações, com barreiras invisíveis (Boyd, 2008).

O termo glass ceiling é o inverso do ditado popular “o céu é o limite”, pelo fato de trazer o pensamento de que tudo é possível de ser alcançado, porém, para as mulheres existe um “teto de vidro”, este, tem o papel de limitar o crescimento das mulheres em uma empresa, que as impede de alcançar cargos de alta administração (Khosla, 2021).

A teoria da identidade social possibilita um entendimento da ocorrência deste fenômeno, pois nessa teoria, os grupos sociais são formados por meio da identidade criada neles, de forma heterogênea (Peixoto, 2010). Estes grupos são chamados de endogrupo e exogrupos, que possuem categorias para definição da sua integração, caso o indivíduo tenha tal categoria, pertence ao endogrupo, ao contrário, pertence ao exogrupo (Tajfel & Turner, 2004). A composição de um endogrupo pode ser do gênero, da sua origem, da profissão, da classe social e, dos interesses comum entre seus membros (Reddy & Jadhav, 2019).

Quando tratado do alto escalão das empresas privadas, os homens possuíam dominância muito maior que a presente hoje, visto que, a composição dos grupos era com os seus mesmos, com características e interesses semelhantes, dos quais dificultavam a entrada de participantes diferentes a ponto de criar barreiras (Pereira, 2018).

Aos poucos, é possível perceber a quebra dessas barreiras e certa evolução no ambiente corporativo em relação à diversidade dos seus conselhos de administração. Apesar de percorrer em passos lentos, as mulheres variam sua participação em até 5,7% em conselhos de administração em empresas listadas na B3 (Nisiyama & Nakamura, 2018; Silva Júnior & Martins, 2017).

O meio acadêmico vem demonstrando resultados positivos com a participação de mulheres em cargos da alta administração, como apresentado por Lay, Gonçalves e Da Cunha (Lay, Gonçalves, & Da Cunha, 2017), que em seu estudo buscou verificar a relação existente entre a diversidade de gênero do conselho de administração e o comitê de auditoria. Os autores realizaram teste de hipótese, nela, o teste que se referia de forma negativa e significava para a participação de mulheres no conselho de administração não foi aceita, noutra hipótese, quanto à presença das mulheres no comitê de auditoria foi aceita e trouxe como resultado que está participação influencia na quantidade de dias para a divulgação do relatório de auditoria.

Em outro estudo, analisou-se o efeito causado pela diversidade no conselho de administração e na diretoria executiva sobre a responsabilidade social corporativa, este estudo foi conduzido com uma amostra de 371 empresas nos anos de 2016 e 2017, após realizado a estatística sobre os dados, observaram com os resultados, que, quando o conselho de administração possui presença de mulheres traz influência positiva no nível de responsabilidade social corporativa (Prudêncio, Forte, Crisóstomo, & Vasconcelos, 2021).

Quando o assunto migra para a controladoria, a discussão sobre gênero tange para as diferenças salariais e pouco se é discutido sobre a diversidade de gênero presente no cargo e as dificuldades enfrentadas pelas mulheres para alcançarem tal posição (Baur & Avelino, 2019; Silva et al., 2020).

O estudo realizado por Teles, Lunkes, Nascimento, Schnorrenberger e Rosa (2012) apresenta um comparativo de estudos entre a ocupação do cargo de controller em hotéis localizados no Brasil, China, Reino Unido e Estados Unidos, com uma variação entre 12,5% e 31,4% da presença de mulheres no cargo.

Existem países que já possuem legislações com relação à diversidade de gênero nos conselhos de administração, o início delas se deu em Israel que implantou em 1993 e foi seguido por outros países como a África do Sul em 1996, Finlândia em 2004 e a Dinamarca em 2009 (Silva Júnior & Martins, 2017).

No Brasil, ainda não há uma legislação que obrigue organizações privadas de capital aberto a integrarem seu conselho de administração com mulheres, no entanto, o Projeto de Lei do Senado nº 398 de 2016 propõe que a participação de cada gênero presente no conselho de administração de empresas de capital aberto, seja no mínimo 40%. A última atualização presente neste projeto de lei foi no ano de 2021, no aguardo do parecer do relator e, até então, sem um resultado (Projeto de Lei do Senado Nº 398, 2016).

Ainda no ano de 2021, o Projeto de Lei (PL) número 785/21 diminuiu a percentagem obrigatória de mulheres participantes do conselho de administração para 30%, porém, ela não atinge somente as companhias de capital aberto como proposto na PL 398/16, este PL propõe a obrigatoriedade para “conselhos de administração de companhias abertas, de empresas públicas, de sociedades de economia mista, de suas subsidiárias e controladas, e outras companhias em que a União, direta ou indiretamente detenha a maioria do capital”.



## **2.2 A Controladoria**

A controladoria iniciou-se no século XX, nos Estados Unidos, com o objetivo de controlar os negócios das empresas em que estavam vinculadas (Borges, Parisi, & Gil, 2005). No Brasil, a profissão de controller iniciou-se em 1962, quando ocorreu a publicação de vagas em busca de profissionais capacitados para atuar na gestão da controladoria, com conhecimentos em princípios contábeis americanos, legislação tributária brasileira ou formação em contabilidade ou economia (Siqueira & Soltelinho, 2001).

Dentro de uma empresa, a controladoria pode ser implantada em sua estrutura como um setor, órgão, departamento ou, até mesmo aplicar suas atividades num formato de extensão das atividades contábeis e gerenciais (Beuren & Miiler, 2010).

Inicialmente o papel do controller, com base na classificação do Financial Executive Institute, dividia-se em realizar o planejamento de controles, assessoramento para o atingimento dos objetivos, elaboração de relatórios internos e relatórios para o governo, interpretação e avaliação dos dados, proteção de ativos e avaliação econômica de novos produtos, serviços e administração tributária da empresa (Horngren, 1985).

O controller, deve se atentar às mudanças, ter um amplo conhecimento em gestão organizacional, controles de estoque, produção e de recursos humanos, com capacidade de interpretar as informações a fim de realizar a tomada de decisão, capaz inclusive de prever problemas e assim elaborar ações de precaução, é necessário inclusive que este profissional tenha senso crítico e saiba atuar como conselheiro na elaboração de projetos (Monteiro et al., 2015).

Além disso, é esperado que o controller tenha como competências: Habilidades técnicas, interpessoais, comunicacionais e com tecnologia da informação, flexibilidade, conhecimento amplo do negócio, capacidade de monitoramento e gerar influência na empresa (Byrne & Pierce, 2007).

## **3 Metodologia**

Este estudo realizou-se com abordagem qualitativa de natureza aplicada e caracteriza-se como estudo de caso, desenvolvido por meio de entrevistas com profissionais da controladoria, em específico, com mulheres controllers de grandes empresas localizadas nas regiões do Sul, Sudeste e Centro-Oeste do Brasil. Faz-se importante a utilização do estudo de caso, pois, possibilita o entendimento dos desafios enfrentados pelas mulheres para alcançar um alto cargo de liderança. Com isso a utilização do estudo de caso fortalece os fundamentos do glass ceiling, por meio das evidências identificadas (Byers & Wilcox, 1991; Stake, 1995).

A população do estudo é composta por mulheres que ocupam cargos de controller em grandes empresas do Sul, Sudeste e Centro-Oeste do Brasil. O primeiro contato realizado com as entrevistadas, foi realizado pelo LinkedIn, utilizado na página de pesquisa de perfis as palavras “controller” e “gerente de controladoria”, a fim de identificar pessoas registradas na plataforma e que ocupam o cargo dentro de tais empresas.

Realizou-se contato com 128 pessoas com o cargo de controller e gerente de controladoria, além do primeiro contato, ainda foi contatado para solicitar um retorno sobre o interesse em participar do estudo, o retorno ocorreu por parte de 22 pessoas, das quais, apenas 12 realizaram o agendamento de horário para realização da entrevista de forma remota, por fim, apenas 5 compareceram no sala remota e efetivamente concederam entrevista.

As entrevistas realizaram-se de forma remota durante os meses de março à maio de 2022 por meio do Google Meet, utilizou-se de um roteiro semiestruturado adaptado dos estudos de Cohen, Dalton, Holder-Webb e McMillan (2020), e Hryniewicz e Vianna (2018).

Foi fornecido às entrevistadas o significado do termo glass ceiling e sobre a diversidade de gênero em cargos do alto escalão, por meio de leitura de uma síntese referente ao presente estudo. Após, iniciou-se a entrevista, da qual divide-se em 4 etapas, a caracterização da entrevistada, a caracterização profissional e acadêmica, das percepções da sua vivência na carreira como controller e, das percepções do glass ceiling no ambiente de trabalho.

Realizou-se a gravação das entrevistas, que foram transcritas de forma literal, para assim, possibilitar a análise das evidências empíricas sobre o fenômeno estudado (Stake, 1995). As entrevistas realizadas com as controllers tiveram duração média de 55 minutos, com um total de 4 horas e 35 minutos de gravação, que resultaram em 96 páginas transcritas.

#### 4 Análise dos Dados

Esta seção tem por finalidade organizar e descrever os dados obtidos mediante a aplicação das entrevistas em profundidade com as mulheres em cargo de controller participantes da pesquisa e analisá-los à luz da teoria da Identidade Social. Com a finalidade de manter sob sigilo os verdadeiros nomes dos participantes e facilitar a diferenciação entre eles, utilizaram-se siglas, como por exemplo: C1 (controller número um), C2 (controller número dois)... C5 (controller número cinco).

As entrevistas foram realizadas de forma remota, com a utilização do Google Meet, a gravação da entrevista deu-se pela utilização do programa OBS Studio e, a transcrição das entrevistas utilizou-se do Word com a ferramenta de transcrição e após, revisado o texto a fim de garantir a autenticidade das falas realizadas pelas entrevistadas e a retirada dos vícios de linguagem.

Com a realização das entrevistas, iniciou-se com questionamentos referente as suas informações pessoais, a fim de conhecer o perfil das respondentes e o ambiente do qual estão inseridas e são responsáveis durante sua atuação como controller. Na tabela 1 é apresentado as informações referente ao perfil das entrevistadas. Na sequência, foi-se questionado sua trajetória profissional, informações mais detalhadas sobre as suas vivências na atuação no cargo de controller e, as percepções tidas referente ao glass ceiling no seu ambiente de trabalho.

Tabela 1.

##### Perfil das entrevistadas

<b>Informação</b>	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>C4</b>	<b>C5</b>
Idade (anos)	46	29	63	35	26
Estado civil	Divorciada	Casada	Casada	Solteira	Casada
Filhos	2	0	2	1	1
Primeira Formação	Ciências Contábeis	Ciências Contábeis	Tecnóloga em Cooperativismo	Engenharia Química	Ciências Contábeis
Segmento de atuação	Indústria de Alimentos	Financeiro	Cooperativa Agroindustrial	Indústria de Embalagem de Papel	Cobranças
Tempo no cargo (anos)	4	5	6	1	4

Fonte: dados da pesquisa (2022).



As entrevistadas possuem idade entre 26 e 63 anos e, a sua experiência no cargo de controller até o momento contempla um intervalo de 1 a 6 anos de carreira, com isso, é interessante ressaltar que a entrevistada C3 é a única que permanece na primeira empresa de quando iniciou no mercado de trabalho e completa 43 anos de atuação na área financeira.

Em relação a formação acadêmica, a maioria possui bacharelado em Ciências Contábeis, curso que possibilita um conhecimento profundo sobre os demonstrativos e controles gerenciais (citar), as demais formações foram de bacharel em Engenharia Química e tecnólogo em Cooperativismo. Todas possuem pós-graduação na área de negócios e, principalmente, na área de Controladoria.

#### 4.1 Filhos

Das cinco entrevistadas, quatro possuem filhos, elas possuíam filhos antes mesmo de assumirem o cargo de controller, a C4 é mãe solteira e a C1 teve a ocorrência de divórcio durante a transição de cargo e está com a guarda integral das crianças, uma necessidade, pois, reside em cidade diferente do seu ex-marido. Mulheres com filhos costumam ter dificuldades para ingressar no mercado de trabalho ou obter crescimento nas organizações, visto que, pela antiga estrutura familiar, as mulheres eram as responsáveis pelas atividades domésticas e familiares, o que impossibilitava assumir novos cargos (Bidarte & Fleck, 2019).

A C4 durante a entrevista, relata que teve dificuldade de acesso ao mercado de trabalho por possuir filho, ela diz *“Quando eu me formei, o [meu filho] tinha 4 aninhos, eu demorei mais de um ano para conseguir um emprego, eu sentia um preconceito absurdo das empresas, eu fiz muitos processos de treinee e quando eu estava na apresentação e os recrutadores estavam super atentos a mim, chegava a hora de eu abrir minha boca e falar que eu tenho um filho de 4 anos, era absurdo como eles murcharam, aí eu vi que eles já não se interessavam muito, eu terminava a apresentação e a resposta era sempre negativa”*. Ao se tornar mãe, criam-se barreiras para a entrada ou retorno ao mercado de trabalho, visto a possível diminuição no rendimento ou a necessidade de ausência (Berniell, Berniell, Mata, Edo, & Marchionni, 2021).

Essas situações desconfortáveis ficam registradas na memória e, é nítido esse registro quando a C4 repete: *“eu não esqueço até hoje aquelas mulheres com aquelas pranchetas e o desânimo delas, até soltando a caneta quando eu falava que tinha um filho”*. A vivência tida pela C4, já é discutida na literatura como uma barreira invisível, é encarado como se a mulher, por possuir atribuições familiares, não tivesse a capacidade de assumir um cargo dentro da organização (Low, 2018).

A C4, que passou pela recusa de diversas empresas, conseguiu ingressar no mercado de trabalho e, durante a sua última entrevista, fez uma solicitação ao seu recrutador: *“eu cheguei a falar para ele, por favor, só não deixe de me contratar por causa do meu filho”*. Segundo a C4, o recrutador informou: *“Isso para mim é um ponto positivo [...] mostra a tua maturidade”*. Essa vivência ocorrida pela entrevistada C4 corrobora com a literatura, que diz *“depois que se tornam mães, as mulheres se completam em muitos sentidos”* (Pompermayer, 2019, p. 7).

Algo similar ocorreu com a C3 e deixa visível, novamente, que o pressuposto da existência do glass ceiling e suas barreiras invisíveis quando há filho pequeno, é possível perceber no momento em que a C3 informa: *“o meu presidente da época, ele falou assim ‘C3, esse cargo não é para você, olhe teus filhos, seus filhos são pequenos, você vai ter que viajar demais, aí você vai ficar longe dos seus filhos, você vai ficar preocupada com os seus filhos e tudo mais’”*. Na situação, a barreira invisível para diminuir a velocidade do crescimento da C3 foi eficaz, pois, ela afirma a decisão tomada por seu gestor e diz que *“hoje, olhando para trás,*

*eu vejo que ele não estava tão errado na decisão dele, porque realmente eu ia viver mais na estrada do que qualquer outra coisa, quem ia ter que suportar todo o peso era o meu marido”.*

Existem mulheres que optam por não ter filhos e dedicar-se na sua carreira profissional, estas possuem o entendimento de que o filho trará uma barreira e que impossibilitará alcançar alguns dos seus objetivos (Coelho, Souza, & Silva, 2020). A C2, única entrevistada que não possui filhos, ao ser questionada sobre o assunto, ela responde: *“se eu não quis antes, foi por uma opção minha, não foi por uma pressão da empresa ou do cargo”*, no entanto, ela afirma que *“chegou um ponto, uma vez, que eu cheguei a tomar a decisão de adiar porque não achei que era um momento profissional, mas não sinto que eu que eu faço isso hoje”*.

#### 4.2 Rede de apoio

Com base nos padrões da sociedade, onde a mulher tem maior responsabilidade com os afazeres domésticos e familiares, é necessária uma rede de apoio para que elas consigam obter certo crescimento (Garcia & Viecili, 2018).

É visível a existência dessa rede de apoio ao entrevistar a C1, C3 e C5. A C1 diz não gostar de depender da estrutura familiar, seja o ainda marido, sua mãe ou sua sogra e, por isso, ela tinha uma secretária do lar: *“eu tinha uma pessoa comigo, que é a minha fiel escudeira, que é minha irmã de coração, uma pessoa que veio trabalhar comigo e ficou, a gente tem uma ligação, as minhas filhas chamam ela de mãe, uma menina que começou comigo com 19 anos e hoje ela tem 30 e poucos, ela ficou 14 anos comigo, claro, só não veio para [cidade que reside atualmente], porque não posso ser tão egoísta assim, porque o convite foi feito, ela estava bem animada para vir, então eu tendo essa pessoa, foi um ponto chave para eu fazer essa virada de chave com as crianças [...] eu penso muito assim, a gente não pode contar com vó, a nossa mãe, nossa que sogra para cuidar dos teus filhos”*.

No entanto, diferente da vivência da C1, que tem consciência de que, muitas vezes é necessário utilizar do apoio familiar, esse modelo foi o que ajudou a C5 durante seu crescimento profissional: *“eu tinha minha mãe que cuidava da minha filha, então eu não precisava me preocupar como mãe, porque eu sabia que a minha filha estava bem cuidada”*. Outra forma de rede de apoio é com o auxílio do seu cônjuge, situação essa vivida pela C3: *“meu marido que suportou todo esse papel de levar pra escola, buscar da escola, levar para curso de inglês, levar pra cá, levar pra natação e tudo mais, ele que fazia, mas aí eu vejo assim, que esse é o mundo, onde as responsabilidades do lar serem também compartilhadas, esse é um ponto muito importante”*.

A C3 complementa de que os tempos mudaram, *“é muito diferente hoje, hoje eu vejo jovens casais, ambos vão para a cozinha, cozinham juntos, limpam a casa juntos, tarefas do lar compartilhadas”*. A participação dos homens nas atividades domésticas tem aumentando gradativamente, porém, as mulheres permanecem dedicando mais do seu tempo para tais atividades (Bidarte & Fleck, 2019).

#### 4.3 Período de aprovação

Das barreiras invisíveis existentes, é possível citar os fatores individuais, em que as mulheres passam por um período de aprovação, buscam incansavelmente provar a sua competência e domínio técnico sobre a área em que almejam alcançar a liderança (Ely, Ibarra, & Kolb, 2011).



Essa barreira foi percebida pela C2, que passou por um período de aprovação: *“na época teve uma resistência, eu tive tipo uma fase de 1 ano para comprovar a ele (chefe imediato) que eu tinha competência para assumir aquela posição (de controller), sabe?”*. Já para a C5, ela engravidou poucos meses depois de integrar a equipe da empresa, por isso, também realizou o período de aprovação: *“não deu tempo de eles saberem se eu era boa ou não, então eu fiquei toda a minha gravidez trabalhando normalmente, provando que sim, eu tinha minhas capacidades e eu era muito boa nisso, então antes de eu sair da minha licença maternidade, eu consegui fazer um papel bacana na empresa, quando eu voltei, eu já voltei com muito gás também em relação a isso (de continuar se provando)”*.

A C2 após encerrar o período de aprovação, momento em que consegue provar a sua competência, abre as portas para uma nova etapa: *“hoje eu sinto que eu já domino tudo o que ele me tinha para me passar (chefe imediato), a gente aprende todos os dias, mas o grosso de tudo [já foi aprendido]”, “é como se ele tivesse uma postura de ser o meu professor, sabe? É uma coisa assim, que eu não consigo perder dele, talvez faça parte da característica dele, mas, talvez por eu ser mulher e por ele ser homem, ele tem que estar sempre me ensinando algo [...], mas em nenhum momento eu me sinto desrespeitada”*. Essa situação não caracteriza uma barreira invisível, no entanto, ao insistir em ensinar repetidamente para uma mulher o que já se sabe, traz a ocorrência do mansplaining (Campo, 2018).

#### 4.4 Perfil

Com base na Teoria da Identidade Social, o endogrupo assimila as categorias e o contraste existente entre elas, a fim de garantir que os membros do endogrupo sejam similares (Tajfel & Turner, 2004). Com isso, pode-se dizer que para integrar um endogrupo, é necessário partilhar de categorias da qual tal grupo social possui.

O modelo de gestão presente na maioria das organizações é o masculino, desta forma, o endogrupo presente nela é composto principalmente por homens e, por mulheres que adotam o mesmo modelo de gestão. Quando relacionado com a teoria, é criada a categoria (modelo de gestão masculina) e, quem estiver enquadrado nesta categoria, fará parte do endogrupo (alto escalão).

Em uma roda de conversa, composta por homens controllers de diversas unidades e, a única mulher sendo a C1, ela compartilha sobre o perfil que precisa ter para ser ouvida e participar ativamente da roda: *“nessas rodinhas é muito difícil eu conseguir falar, é bem difícil uma mulher entrar nessas rodas e conseguir se posicionar, a mulher tem que ser muito daquelas, já viu aquele perfil de mulher, aquele perfil de mulher macho, que ela é bem masculina”*.

Já a C3 diz que: *“é uma escadinha, você tem um trabalho árduo pela frente e você tem momentos que tem que ter comportamento, atitudes mais masculinizadas do que femininas, então é assim, esquece os nhem-nhem-nhem, esquece essa questão de mulher, de ser muito sensível, você tem que ter atitudes profissionais, então você tem que esquecer essas questões muito de, vamos ao termo assim, delicadeza”, “tem que trabalhar olhando de ser para ser, sem olhar o sexo de quem está na sua frente, você tem que estar naquele nível, então se eu estou lidando com homens, eu tenho que trabalhar, pensar e agir como homem”*.

Para a C4: *“minha mãe fala que eu sou um homem em corpo de mulher, porque eu sou, minhas características são muito masculinas para essas coisas, eu sou muito prática, eu não aguento muito mimimi, eu não aguento muita falação no meu ouvido, eu gosto de números,*

*então assim, eu sou muito, acho que um perfil muito racional, para tudo na minha vida, até na minha vida aqui em casa, eu tomo a decisão pela razão, nunca pela emoção, esse é meu perfil”.*

Ao tratar da sensibilidade e delicadeza feminina como uma barreira para o crescimento, visto que nas falas, é necessário deixar esses detalhes de lado e adotar um perfil mais masculino, traz-se uma frase da autora Iata (2020, p. 164), em que “algumas mulheres aceitam o estereótipo de gênero e exageram explorando esse lado nas relações profissionais. Assim, esse tipo de comportamento reforça ainda mais os estereótipos de gênero e prejudica a sua trajetória profissional”.

Não é possível generalizar, porém, com base nisso, é possível afirmar a participação dessas mulheres no endogrupo do alto escalão, visto que a categoria referente ao modelo de gestão de perfil masculino é adotada.

#### 4.5 Conhecimento

Uma das formas de não sofrer com as barreiras invisíveis, conforme identificado por Iata (2020), é por meio da formação e obtenção de conhecimento, desta forma, a pós-graduação pode ser um meio de evitar o fenômeno glass ceiling. As outras formas são: o estilo de liderança e o crescimento junto com a empresa (Iata, 2020).

Quando questionadas sobre a sua especialização, todas informaram possuir. A C1: *“uma pós em desenvolvimento gerencial”*. A C2 *“tenho pós-graduação em administração de pessoas e MBA em gestão Financeira, Auditoria e Controladoria, também tenho outras formações de Coaching, de Desenvolvimento de Dirigentes”*. A C3: *“tenho 3 pós-graduações, mais várias especializações”*. A C4: *“eu fiz em Management in manufacturing, Engenharia de Produção como pós-graduação [...] MBA em Gestão Estratégica de Custos [...] MBA em Controladoria e Finanças”*. E, a C5: *“tenho 3 pós-graduação em Gestão de Empresas, Gestão de Negócios, todos voltados nessas áreas”*.

Na visão da C2, o mercado está em desequilíbrio, onde há valorização pelo gênero: *“não acho que seja algo assim bem escrachado, mas vivi algumas situações de ter homens com não tanta qualificação e com os salários superiores ao meu, é como se eles já viessem valorizados do mercado, eles entram lá já com o salário super inflado”*.

#### 5 Considerações Finais

Este estudo procurou compreender a ocorrência do fenômeno glass ceiling vivenciada por mulheres controllers, também, da ligação da quebra das barreiras invisíveis com a teoria da identidade social de Tajfel e Turner (2004).

Inicialmente, ao verificar as vivências das mulheres que ocupam o cargo de controller, foi possível identificar algumas barreiras invisíveis e como elas foram efetivas para impedir o crescimento dessas mulheres. A situação da C3 possibilita essa visão, pois o seu crescimento foi barrado pelo seu chefe, que diminuiu sua pessoa e utilizou de argumento a família, que poderia causar um arrependimento caso tivesse a elevação de cargo, que precisaria desprender um tempo a mais para viagens. Uma observação a ser feita neste cenário é de que, o seu cônjuge já tinha uma participação mais ativa nos afazeres domésticos e familiares, visto que a carga horária exercida por ela, era consideravelmente grande.

Essas responsabilidades domésticas e familiares, deixam de ser barreiras para as mulheres, quando elas contam com sua rede de apoio, seja ela a mãe, a sogra ou uma secretária do lar, são pessoas que auxiliam e diminuem a carga horária de dedicação necessária para essas



atividades, o que possibilita maior dedicação ao profissional. É importante ressaltar que, as responsabilidades domésticas e familiares são responsabilidade de quem integra, desta forma, o cônjuge homem não deveria ser considerado como uma rede de apoio e sim responsável de no mínimo metade dos afazeres ao comparar com o que é assumido pelas mulheres.

A segunda barreira latente nas declarações, refere-se a entrada no mercado de trabalho ocorrida pela C4, da qual percebe que houve recusa e diminuição das suas competências por possuir um filho pequeno. Os sociedade vêm em constante evolução e a ocorrência dessas situações espera-se que sejam menores e cheguem ao ponto de serem nulas.

Em relação a teoria da identidade social (Tajfel & Turner, 2004), é possível afirmar que o perfil da mulher que integra o cargo de controller, conforme citado pela C1, C3 e C4, possuem características das quais fazem integrar a categoria da gestão de perfil masculino, está categoria compõe o endogrupo, o grupo social responsável pelas tomadas de decisões dentro das organizações, o alto escalão.

Este estudo contribui teoricamente a partir da compreensão em relação ao enquadramento das mulheres nas categorias que integram o endogrupo, responsável pelas tomadas de decisão, composta principalmente pelo alto escalão e, com a identificação da ocorrência do teto de vidro, vivenciado pelas controllers entrevistadas.

As limitações do estudo deve-se, principalmente, na dificuldade de obtenção de retorno das mulheres que ocupam o cargo de controller, visto as responsabilidades que são atreladas, o tempo disponível na agenda torna-se pequeno, o que impossibilita a marcação da reunião, outro fator relevante a ser registrado, é que em sua maioria, as mensagens enviadas, foram recebidas e visualizadas, mas não foram respondidas, mesmo com reenvio de mensagem e possibilidade de tratar por meio de outro veículo de mensagem (como WhatsApp ou e-mail).

Por fim, a fala da C3 referente ao avanço das mulheres: *“a conquista está vindo, mas ela vem mais lenta sabe, eu brinco que tem um machismo enrustido [...], que existe um pouco disso dentro das empresas, ainda existe”*. *“A Juventude que está vindo, tem falado a mesma linguagem [...], a geração dos CEOs vai mudando, e aí a geração vai incorporando esses cargos de forma natural”*.

## Referências

- Baur, I. C., & Avelino, B. C. (2019). A Questão de Gênero em Relação à Profissão de Controller: Percepção de Estudantes e Docentes do Curso de Controladoria e Finanças. *Congresso USP de Iniciação Científica Em Contabilidade*, 1–20. São Paulo: 26/07/2019. Retrieved from <https://congressousp.fipecafi.org/anais/19UspInternational/ArtigosDownload/1323.pdf>
- Berniell, I., Berniell, L., Mata, D. de la, Edo, M., & Marchionni, M. (2021). Gender gaps in labor informality: The motherhood effect. *Journal of Development Economics*, 150. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2020.102599>
- Beuren, I. M., & Miiler, E. T. C. (2010). Evidências de Institucionalização da Controladoria em Empresas Familiares. *Revista de Administração FACES Journal*, 9(2), 43–63. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194014448004>
- Bidarte, M. V. D., & Fleck, C. F. (2019). Evolução da Participação Feminina e Masculina em Afazeres Domésticos no Brasil. *Oikos: Família e Sociedade Em Debate*, 30(1), 87–103.



<https://doi.org/10.31423/oikos.v30i1.8282>

Borges, T. N., Parisi, C., & Gil, A. de L. (2005). O Controller como gestor da Tecnologia da Informação: realidade ou ficção? *Revista de Administração Contemporânea*, 9(4), 119–140. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552005000400007>

Boyd, K. S. (2008). Glass Ceiling. In *Encyclopedia of Race, Ethnicity, and Society* (pp. 549–552). SAGE. Retrieved from [https://edge.sagepub.com/system/files/15\\_GlassCeiling.pdf](https://edge.sagepub.com/system/files/15_GlassCeiling.pdf)

Byers, P. Y., & Wilcox, J. R. (1991). Focus groups: A qualitative opportunity for researchers. *Journal of Business Communication*, 28(1), 63–79. Retrieved from <http://job.sagepub.com/content/28/1/63.short>.

Byrne, S., & Pierce, B. (2007). Towards a more comprehensive understanding of the roles of management accountants. *European Accounting Review*, 16(3), 469–498. <https://doi.org/10.1080/09638180701507114>

Campo, L. A. da. (2018). *Quando Elas Entram em Pauta*. Universidade Federal do Pampa.

Coelho, I. M., Souza, D. C. de, & Silva, I. R. da. (2020). Características do Relacionamento Conjugal de Casais que Optaram por não ter Filhos. *Nova Perspectiva Sistêmica*, 29(67), 56–69. <https://doi.org/https://doi.org/10.38034/nps.v29i67.559>

Cohen, J. R., Dalton, D. W., Holder-Webb, L. L., & McMillan, J. J. (2020). An Analysis of Glass Ceiling Perceptions in the Accounting Profession. *Journal of Business Ethics*, 164(1), 17–38. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4054-4>

Dal Magro, C. B., Carpes, A. D., Vergini, D., & Silva, M. Z. (2018). Glass ceiling em cargos de board e seu impacto no desempenho organizacional. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 15(34), 158–180. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2018v15n34p158>

Ely, R. J., Ibarra, H., & Kolb, D. M. (2011). Taking Gender Into Account: Theory and Design for Women's Leadership Development Programs. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 474–493. <https://doi.org/10.5465/amle.2010.0046>

Ferreira, M. A. (2021). *Perfil do Controller e Escolhas Estratégicas: uma análise qualitativa à luz da teoria dos altos escalões*. Universidade Federal de Uberlândia.

Garcia, C. F., & Vicili, J. (2018). Implicações do retorno ao trabalho após licença-maternidade na rotina e no trabalho da mulher. *Fractal: Revista de Psicologia*, 30(2), 271–280. <https://doi.org/https://doi.org/10.22409/1984-0292/v30i2/5541>

Horngren, C. T. (1985). *Introdução à Contabilidade Gerencial* (5th ed.). Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.

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



- Iata, C. M. (2020). *Liderança feminina: a experiência de mulheres que se tornaram líderes em empresas de base tecnológica*. Universidade Federal de Santa Catarina.
- Kaveski, I. D. S., Ferreira, N. C., & Freitas, A. S. de. (2020). Fixed: Mulheres Executivas Na Gestão Das Empresas Do Novo Mercado. *Revista Contabilidade e Controladoria*, 12(2), 122–135. <https://doi.org/10.5380/rcc.v11i1.5409>
- Khosla, I. (2021). Gender differences in perceptions about glass ceiling and affective commitment in the banking sector. *International Journal of Applied Research*, 7(8), 398–405.
- Koitiro, E., & Toshiro, W. (2018). Diversidade do conselho de administração e a estrutura de capital. *Revista de Administração de Empresas*, 58(6), 551–563.
- Lay, L. A., Gonçalves, M., & Da Cunha, P. R. (2017). Relação entre gênero no conselho de administração e no comitê de auditoria com o audit delay. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 14(33), 118–139. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2017v14n33p118>
- Low, P. K. C. (2018). Women and Mother Leadership. In *Leading Successfully in Asia* (pp. 327–356). Cham: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-31287-8\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-642-31287-8_12)
- Monteiro, E. L. M., Tagami, M. Y., Costa, P. C., Gomes, A., Lameu, M. A., & Lima, I. G. (2015). A controladoria e o controller no processo de gestão organizacional. *Revista Eletrônica Gestão Em Foco*, 1(1), 66–74.
- Nisiyama, E. K., & Nakamura, W. T. (2018). Diversidade do Conselho de Administração e a Estrutura de Capital. *Revista de Administração de Empresas*, 58(6), 551–563. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020180604>
- Peixoto, L. S. A. (2010). *A Dinâmica da Identidade Profissional em Equipes Multiprofissionais*. Universidade Federal da Bahia.
- Pereira, P. do C. V. (2018). *A Influência da Diversidade de Gênero dos Conselhos de Administração e do Gênero do CEO nos Resultados das Empresas: Caso da Europa*. Universidade de Coimbra.
- Pompermayer, H. B. D. (2019). Percepções da mulher no mercado de trabalho. *Revista Tecnológica Da Fatec Americana*, 7(1), 1–18.
- Projeto de Lei do Senado N° 398. de 2016. , (2016). <http://www.congressonacional.leg.br/portal/>.
- Prudêncio, P., Forte, H., Crisóstomo, V., & Vasconcelos, A. (2021). Efeito da Diversidade do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva na Responsabilidade Social Corporativa. *BBR. Brazilian Business Review*, 18, 118–139.
- Reddy, S., & Jadhav, A. M. (2019). Gender diversity in boardrooms - A literature review. *Cogent Economics and Finance*, 7(1), 1–11.



<https://doi.org/10.1080/23322039.2019.1644703>

Silva Júnior, C. P. da, & Martins, O. S. (2017). Mulheres no Conselho Afetam o Desempenho Financeiro? Uma Análise da Representação Feminina nas Empresas Listadas na BM&FBOVESPA. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 12(1), 62–76. [https://doi.org/10.21446/scg\\_ufrj.v12i1.13398](https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v12i1.13398)

Silva, M. Z., Ames, A. C., & Giordani, M. da S. (2020). Discriminação salarial de gênero e a percepção dos agentes: análise na profissão de controller. *Revista Catarinense Da Ciência Contábil*, 19(Xii), 1–18. <https://doi.org/10.16930/2237-766220202908>

Siqueira, J. R. M. de, & Soltelinho, W. (2001). O profissional de controladoria no mercado Brasileiro: do surgimento da profissão aos dias atuais. *Revista Contabilidade & Finanças*, 12(27), 66–77. <https://doi.org/10.1590/s1519-70772001000300005>

Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. London: SAGE Publications, Inc.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (2004). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In J. T. Jost & J. Sidanius (Eds.), *Political Psychology: Key readings* (pp. 276–293). Psychology Press. <https://doi.org/10.4135/9781483346274.n163>

Teles, J., Lunkes, R. J., Nascimento, C. do, Schnorrenberger, D., & Rosa, F. S. da. (2012). Perfil do Controller no Setor Hoteleiro: Comparativo entre pesquisas no Brasil, China, Estados Unidos e Reino Unido. *Turismo - Visão e Ação*, 14(3), 386–400. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=261056075008>