UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ATUÁRIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE

CARREIRA DE SUCESSO SOB A PERSPECTIVA DE SÓCIAS-AUDITORAS DE
***BIG FOUR* NO BRASIL**

Érika Del Paggio Pena

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Silvia Pereira de Castro Casa Nova

SÃO PAULO

2014

Prof. Dr. Marco Antônio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. Gerlando Augusto Sampaio Franco de Lima
Chefe do Departamento de Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. Andson Braga de Aguiar
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade

ÉRIKA DEL PAGGIO PENA

**CARREIRA DE SUCESSO SOB A PERSPECTIVA DE SÓCIAS-AUDITORAS
DE *BIG FOUR* NO BRASIL**

Dissertação apresentada ao
Departamento de Contabilidade e Atuária
da Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo como
requisito para obtenção do título de
Mestre em Ciências.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Silvia Pereira de Castro Casa Nova

(Versão Corrigida)

**SÃO PAULO
2014**

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Pena, Érika Del Paggio

Carreira de sucesso sob a perspectiva de sócias auditoras de Big Four no Brasil / Érika Del Paggio Pena. -- São Paulo, 2014.
100 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2015.
Orientador: Sílvia Pereira de Castro Casa Nova.

1. Auditoria 2. Carreira profissional 3. Mulheres no trabalho I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 657.45

Aos meus pais, família e amigos,
Por toda ajuda e suporte,
Durante essa jornada.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus pela oportunidade e saúde para conquistar mais essa etapa de crescimento na minha vida!

A minha família, pelo apoio e suporte necessário para que eu chegasse até aqui.

Aqui cabe um agradecimento muito especial ao prof. Dr. Nelson Carvalho pelo exemplo que é para mim, pelos seus ensinamentos, contribuições, disponibilidade e paciência. Espelho-me muito em sua ética e conduta pessoal e profissional.

A minha orientadora Prof.a Dra. Silvia Pereira de Castro Casa Nova pelo apoio, pelas inquietações e contribuições a pesquisa!

A Bianca Cotrim e Samantha Telles, um obrigada muito especial! Pelo time maravilhoso que formamos graças a vocês. Pela força e suporte que vocês me deram durante o curso, principalmente no início!

O meu “muito obrigada” aos amigos parceiros Bianca Checon, Cláudio Zaro e Simone Costa, impossível descrever a importância de vocês nesse processo.

Não posso deixar também de agradecer aos muitos amigos que fizeram com que essa jornada da dissertação fosse mais leve e produtiva: Cristina Cintra, Rayssa Santos, Ivan Ferraz, João Paulo Bittencourt, Janaína Silva, Rodrigo Paiva, Humberto Aillón, Maurício Taufic Guaiana, Marcelo Souza, Nelma (Lindinha), Evandro Figueiredo, Sandra Maria Mattos, Sara Pereira, Cristiane Kussaba, Fernanda Jupetipe, Bárbara Voss e Eduardo Flores.

Ao professor da Fecap Dr. Alexandre Garcia, que no dia do lançamento do seu livro me provocou a cursar o mestrado, ao Prof. Marcos Minoru sempre prestativo, por dividir sua experiência profissional. Aos professores Drs. David Carter, Gilberto Martins, Helena Hirata, Rebecca Ropers-Huilman, Alexandre Archivilli, Guilherme Braunbeck pelas inquietações e contribuições ao longo do desenvolvimento do trabalho. Aos professores da FGV, Peter Spink e Lupicioni Iñiguez pela possibilidade de participar de alguns encontros metodológicos e pela contribuição no desenvolvimento das análises.

As sócias participantes da pesquisa por serem tão solícitas em me atender e dividirem suas experiências. Sem elas, essa dissertação não seria possível!

A equipe da secretaria de pós do FEA 5, devo muito ao conhecimento e apoio dessa equipe: Lucimara, Cidinha, Ana Paula e Francisco e a Biblioteca da FEA.

Ao CNPq pela bolsa concedida para a condução do Mestrado.

Ao nosso grupo de pesquisa Genera que também auxiliou para realização dessa pesquisa.

“Todas as vitórias ocultam uma abdicação.”

Simone de Beauvoir

RESUMO

O presente trabalho busca identificar a definição de sucesso para mulheres que atingiram o topo da carreira, nas principais empresas de auditoria no Brasil e no mundo conhecidas como 'Big Four', ocupando a posição de sócias nessas empresas. A revisão de literatura apresenta uma revisão sobre os principais estudos de gênero, feminismo e feminismo na contabilidade sob um paradigma pós-estruturalista. A pesquisa foi conduzida por meio de entrevista semi-estruturada com seis sócias das 'Big Four'. O conteúdo obtido nas entrevistas foi transcrito e para análise foram utilizadas as técnicas de análises de conteúdo e análise de discurso. Buscando relacionar a fala das entrevistadas com os aspectos que mais se destacam na literatura abordada como 'role model', 'glass ceiling' e 'work-life-balance', tendo como suporte os trabalhos de Haynes (2006; 2008; 2012), Hoskinks (2010), e Eagly e Carli (2007). A análise de discurso foi aplicada para identificar a definição de sucesso a partir da fala das profissionais entrevistadas. Como resultado da pesquisa a definição obtida por meio da interpretação das entrevistas com as sócias, foi baseada principalmente na carreira e no resultado do esforço para vencer as etapas profissionais e alcançar o topo. Sucesso para as sócias entrevistadas, é o resultado do esforço, do preparo e da dedicação que elas tiveram para conquistar a posição de sócia numa 'Big Four'.

Palavras - Chave: Auditoria; Carreira Profissional; Mulheres no Trabalho.

ABSTRACT

Title: Successful Career in the Perspective of Women Partner at the Big Four Accounting Firms in Brazil

This study aims to identify the definition of success for women who have reached the top of the career in the major audit firms in Brazil and in the world known as 'Big Four', occupying the position of members in these companies. The literature review presents a review of major studies of gender, feminism and feminism in accounting under a post-structuralist paradigm. The research was conducted through semi-structured interviews with six members of the 'Big Four'. The contents obtained in the interviews was transcribed and analysed, using the techniques of content analysis and discourse analysis. Trying to relate the speech of the interviewees with the aspects that stand out in the literature addressed as 'role model', 'glass ceiling' and 'work-life-balance', supported the work of Haynes (2006; 2008; 2012), Hoskinks (2010) and Eagly and Carli (2007). The discourse analysis was applied to identify the definition of success from the speech of the professionals interviewed. As a result of research the definition obtained by interpretation of the interviews with the members, was based mainly on the career and the result of their effort to win the professional steps and reach the top. Success for members interviewed, is the result of effort, preparation and dedication that they had to acquire to the partner position in a 'Big Four'.

Keywords: Audit; Career; Working Women.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	3
LISTA DE FIGURAS.....	4
1. INTRODUÇÃO	5
1.1. Apresentação.....	5
1.2. Problema de Pesquisa.....	6
1.3. Justificativa e Contribuições	7
1.4. Estrutura do Trabalho	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1. Gênero como uma Construção Social	11
2.2. A Performatividade de Butler.....	14
2.3. Construção da Identidade	16
2.4 O Discurso Masculino	21
2.5 Formas de Feminismo na Contabilidade	22
2.5 Questões de Gênero na Carreira em Contabilidade	26
2.6 Sucesso	29
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	31
3.1 Tipo de Abordagem de Pesquisa	31
3.2 O Instrumento e Procedimento de Coleta de dados.....	37
3.3 Definição do universo da pesquisa	39
3.4 Técnicas utilizadas nas entrevistas.....	40
3.5 Análise das entrevistas.....	44
4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	49
4.1 Análise de Conteúdo	49
4.1.1 Formação	50
4.1.2 Glass Ceiling e Carreira.....	54
4.1.3 Work-Life Balance e Família.....	67
4.1.4 Role Model	74
4.1. 5 Sucesso.....	81
4.2 Análise do Discurso - Sucesso.....	84
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
REFERÊNCIAS	93
APÊNDICE	101

Termo de Autorização	101
Roteiro das Entrevistas.....	102

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Relação de Profissionais Ativos no Conselho de Classe (Dez/2013).....	23
---	----

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Porcentagem de Sócios e Sócias em 'Big Four' no Brasil.	27
<i>Figura 2.</i> Participação de mulheres como sócias nas firmas de auditoria.	28

1. INTRODUÇÃO

1.1. Apresentação

A diversidade de gênero é um tema que tem ganhado muito espaço nas empresas, especialmente na composição da alta diretoria e cargos de conselho. Uma extensa pesquisa da Fundação Getulio Vargas apresenta dados estatísticos sobre mulheres em cargos na alta administração e aponta que, entre 1997 e 2012, a participação de mulheres nessas posições é de 8%, dentre mais de 73 mil cargos analisados em empresas de capital aberto, nas quais as informações são públicas.

Em outro levantamento apresentado pela edição especial da Revista VocêS/A (2014), que selecionou as 150 melhores empresas para se trabalhar, identificou-se que, dessas empresas, apenas 7% são presididas por mulheres, já em cargo de direção, as mulheres representam 13%, e nos cargos de gerente e supervisão a participação é mais expressiva, sendo respectivamente 30% e 39%.

Os dados da pesquisa demonstram, assim, uma acanhada participação de mulheres nos cargos de alta administração. Contudo, o principal questionamento é compreender as razões que levam a essas estatísticas. Porque a representatividade feminina é tão baixa? Mesmo tendo-se observado nas últimas décadas um crescimento constante dos níveis de escolaridade e das taxas de participação feminina em atividades produtivas no Brasil e no conjunto dos países da América Latina, ainda persistem alguns obstáculos à inserção, permanência e ascensão das mulheres no mercado de trabalho.

A literatura discute uma série de fenômenos que justificam esse estudo, dentre os quais receberam destaque nesta pesquisa: 'work-life-balance', 'glass ceiling', 'role model'. Estes fenômenos são apresentados constantemente na tentativa de buscar razões para explicar essa baixa participação das mulheres em cargos de destaque. A proposta desta pesquisa é investigar a integração ou não desses fenômenos dentro do cenário profissional contábil no âmbito das mulheres atuando em empresas de auditoria, dada a relevância dessa área de atuação

profissional para os contabilistas homens e mulheres, bem como para as empresas estudadas e para o mercado.

A pesquisa tem como foco principal mulheres que atingiram o topo da carreira em empresas de auditoria, portanto ocupando a posição de sócias, especificamente dentre as 'Big Four', termo utilizado para designar as grandes empresas mundiais de auditoria. Uma vez que a estrutura de progressão na carreira nessas empresas é similar e o cargo de sócia corresponde ao topo da pirâmide hierárquica, será, portanto, por meio do discurso dessas mulheres que buscar-se-á compreender as situações que as influenciaram na projeção na carreira e nas escolhas pessoais e profissionais que fizeram durante o processo. Ou seja, busca identificar impulsionadores e principalmente barreiras durante esse processo.

A partir de um paradigma de pesquisa pós-estruturalista, este estudo pretende entender o conceito de mulher na Contabilidade, mais especificamente na área de auditoria. A inquietação da pesquisadora é identificar no discurso de mulheres executivas da alta direção de empresas de auditoria no país, ao atingirem o patamar de sócia em uma 'Big Four', o que para elas representa sucesso, ou seja, qual o significado que atribuem ao sucesso.

1.2. Problema de Pesquisa

Para Martins e Theóphilo (2009) não há uma regra para escolha do tema e problema da pesquisa, embora alguns critérios devam ser observados nesse processo. Segundo os autores, para uma pesquisa científica os critérios são: a importância do tema, originalidade e a viabilidade. O tema torna-se relevante quando atinge um segmento que demanda o assunto e possibilita contribuir com um novo olhar para o fenômeno de estudo, desde que atenda as limitações de tempo, recursos e conhecimento do pesquisador para que sua realização seja plausível. Já Sampieri et al. (2006) afirmam que a formulação de um problema de pesquisa consiste em aperfeiçoar e estruturar de maneira mais formal a ideia da pesquisa.

Portanto, a questão de pesquisa a ser investigada é: qual a definição de sucesso para mulheres sócias de empresas de auditoria?

Sampieri et al. (2006) explicam que o objetivo de uma pesquisa tem o propósito de demonstrar o que se deseja com uma investigação e deve ser expresso com clareza, pois orientam o estudo. Os autores comentam ainda que, depois de estabelecer o objetivo inicial da pesquisa, é possível que surjam objetivos adicionais.

Neste sentido, a distinção entre gênero e sexo é significativa na condução desta pesquisa. Essa diferença é importante tanto teórica quanto empiricamente, pois a sociedade reconhece a diferença biológica dos sexos e reconhece igualmente a diferença social entre os gêneros e as regras específicas para cada tipo de indivíduo.

Uma separação conceitual do sexo biológico e o papel de gênero socialmente construído permite a relativização do conceito de gênero e abre caminhos para a reavaliação crítica de uma reestruturação de ideias de feminilidade e dos traços psicológicos que a acompanham de modo predominante nas sociedades ocidentais. (Benhabib & Cornell, 1994)

Essa distinção tem reflexos no ambiente de trabalho, onde as definições que norteiam as discussões sobre gênero, trabalho e o ambiente da contabilidade se fazem necessárias. Portanto, destacar a inserção e manutenção das mulheres em um ambiente de trabalho referenciado como masculino, como intuitivamente é o ambiente contábil, e especificamente como é o universo da auditoria, que possui alta relevância e destaque na profissão contábil, é um dos desafios desta pesquisa.

1.3. Justificativa e Contribuições

A partir de uma visão sobre estudos de gênero, identidade e trabalho na contabilidade (Haynes, 2008) este estudo busca compreender os efeitos dessas representações sobre as mulheres e como elas constroem sua própria realidade no espaço de trabalho. Refletir sobre tais conceitos pode possibilitar a compreensão das representações de masculino e feminino no ambiente de trabalho e dos significados dos discursos produzidos por tais representações.

Ao pensar sobre a constituição das organizações de auditoria, em sua maioria com cargos elevados dominados por homens, o que pode restringir o acesso feminino a posições de poder é um conflito entre a projeção da carreira versus a vida pessoal e maternal das mulheres e a influência que existe nessa relação (Haynes, 2006, 2008).

Dado que as pesquisas sobre gênero são incipientes em estudos contábeis em nosso país, avalia-se que este estudo possa contribuir para compreensão e encaminhamentos relacionados à ascensão e permanência das mulheres em cargos de liderança, em especial na esfera contábil e mais especificamente em empresas de auditoria. Contribui, também, ao esclarecer a percepção das mulheres sobre sucesso no mercado de trabalho, já que as constantes pesquisas demonstram uma reduzida parcela a alcançarem altos cargos administrativos. A proposta é realizar essas análises por meio de entrevistas com profissionais mulheres, sócias de empresas de auditoria e, como sugerem Haynes (2006, 2008) e Hammond & Sikka (1996), também por meio da história e experiências de cada uma dessas profissionais. Segundo os autores, esse método potencializa a voz das envolvidas e auxilia, pela narração, a construção de questões sobre identidade, pois dentro de cada história é possível identificar o que faz sentido para cada uma das profissionais entrevistadas.

1.4. Estrutura do Trabalho

O trabalho será apresentado em cinco capítulos, a começar por esta Introdução, que busca contextualizar a pesquisa e evidenciar a motivação para a análise e as contribuições esperadas.

O segundo capítulo será dedicado ao Referencial Teórico, apresentando primeiramente a discussão sobre a construção social do gênero e a transformação da identidade feminina. Posteriormente, serão exploradas as discussões sobre feminismo na contabilidade e outros aspectos sobre gêneros relacionados à auditoria. O objetivo dessa discussão é apresentar o ambiente de estudo da pesquisa e o paradigma que a orienta.

No terceiro capítulo serão apresentados os Procedimentos Metodológicos utilizados no trabalho e o paradigma de pesquisa adotado para conduzir a investigação empírica das questões apresentadas ao longo da discussão proposta no referencial. Além de apresentar os procedimentos de pesquisa utilizados para conduzir e analisar as entrevistas, essa seção também identificará o perfil das entrevistadas, preocupando-se em seguir as premissas da ética em pesquisa, ou seja, entre outros cuidados, mantendo o anonimato das entrevistadas e tendo o seu consentimento formal.

No quarto capítulo serão avaliados os resultados das entrevistas com as sócias de auditoria e apresentados trechos relevantes das entrevistas, com a percepção da pesquisadora em relação às observações feitas durante as entrevistas. Nessa etapa buscar-se-á também o cruzamento do que a literatura apresenta com a opinião das entrevistadas, por meio de análise de conteúdo e análise de discurso sobre o significado de sucesso para as entrevistadas. Pretende-se, ao final, enunciar uma definição do que seja sucesso para as sócias-auditoras de 'Big Four' no Brasil.

No quinto e último capítulo do trabalho são apresentadas as considerações finais, conclusões propostas, bem como serão identificadas as limitações da pesquisa e oferecidas sugestões de futuras pesquisas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo apresenta ao leitor um panorama histórico sobre as principais teorias e pesquisadores sobre a construção social do gênero, a transformação da identidade feminina, as formas de feminismo em pesquisas desenvolvidas por outras ciências como na Sociologia, Antropologia e Psicologia, Posteriormente, serão exploradas as discussões sobre feminismo na contabilidade e outros aspectos sobre gêneros relacionados à auditoria. O objetivo dessa discussão é apresentar o ambiente de estudo da pesquisa e o paradigma que a orienta.

2.1. Gênero como uma Construção Social

Para discutir o que representa sucesso para as mulheres sócias de empresas de auditoria, pretende-se caracterizar alguns conceitos relevantes para condução da pesquisa como mulher, gênero feminino, sexo, presentes em nossa sociedade. Esses conceitos são apresentados na literatura e também se espera que estejam presentes no discurso das entrevistadas.

A frase de Simone de Beauvoir “ninguém nasce mulher, torna-se mulher” resume o conceito de que é a construção social, e não o sexo biológico, o fator que determina os papéis sociais assumidos ou impostos à mulher. A legitimação da opressão feminina deu origem a uma nova categoria analítica, adotada pelo movimento e nas teorias feministas, o gênero. Segundo Piscitelli (2002) apud Franco (2012): "Na discussão sobre gênero como uma categoria social, se desnaturaliza a opressão, para situá-la como constructo social e dar margem à percepção de que o que é socialmente construído pode ser alterado."

Para Benhabib & Cornell (1987) apud Franco (2009) “há uma tendência observável nas teorias feministas que buscam ir além das limitações e antinomias de uma explicação da desigualdade de gênero baseada predominantemente em uma análise dos mecanismos sociais. "Essas análises baseadas em um estereótipo que muitas vezes considera basicamente um modelo externo de mulheres e homens durante a sua infância apoia-se em um sistema de crenças que foi assumido para sua orientação e comportamento social ao longo de toda sua vida. (Benhabib & Cornell, 1987).

Para Butler (2003) a concepção de gênero advém de uma interpretação de um conjunto cultural do sexo e que nem sempre é satisfatória, pois em alguns discursos utilizados, às vezes, não se respeita uma neutralidade sobre uma superfície politicamente neutra sobre a qual age a cultura.

Dentre os clássicos para a discussão de gênero, destaca-se o apresentado por Bem (1993), que parte de uma reflexão sobre o tema, iniciando por abordar brevemente sobre as mudanças ocorridas durante a primeira onda feminista americana, momento em que são estabelecidos direitos políticos as mulheres e destacou o tratamento para com elas, amplamente visível pela primeira vez na história americana. A segunda onda feminista iniciou por volta de 1960, e foi gradualmente mudando a base de estereótipos culturais ultrapassados e revelou a influência da consciência social, expondo e nomeando diferenças em políticas e práticas que explicitamente discriminam com base no gênero, bem como os discursos sociais e o reflexo do poder masculino reproduzido nas gerações.

A abordagem feminista considerada nesse projeto parte dos conceitos trazidos pela segunda onda feminista, onde ocorre um momento histórico de questionamentos e desenvolvimento da ciência. Essa nova onda feminista está baseada na construção social do gênero. (Beauvoir, 1952; Butler, 1990, 1993; Scott, 1986).

Simone de Beauvoir (1952), em sua marcante obra 'O Segundo Sexo', considerava que os homens acreditavam que a humanidade vinha de sua própria imagem e as mulheres eram percebidas como 'outros'. Ou seja, caracterizava que os homens representam o universal e, então, destacava a ideia de que as mulheres eram construídas como 'outro' na sociedade. Essa percepção social reflete-se no papel secundário dado a elas, onde se esperava uma postura como meras espectadoras. Essa afirmação, segundo Gardiner (2004) em Carrieri et al (2013), apresenta a realização mais importante dessa teoria feminista no século passado e é quando ocorre o desenvolvimento do termo gênero como uma categoria de análise advinda de um processo de construção social. (Mattos S.; Pena.É., 2014)

Seja por falta de informação, seja por intenções que não estão evidentes, como o caso da repressão contínua das mulheres, a sexualidade ao longo do tempo esteve classificada e associada à identidade do indivíduo (Louro, 2008). As pessoas eram categorizadas conforme seu sexo. A mudança desse conceito para a construção social culminou com a utilização da expressão gênero, que ainda é comum, porém cujo significado tornou-se mais abrangente, especialmente sob uma perspectiva pós-estruturalista.

Para Scott (1986) inicialmente foram as feministas norte-americanas que começam a utilizar o termo gênero de forma mais adequada, quando o destacaram como uma maneira de se referir à organização social da relação entre os sexos. Esse ato ilustra uma clara rejeição ao determinismo biológico no uso de termos como sexo ou diferença sexual. (Mattos S.; Pena.É., 2014)

Ao propor gênero como uma categoria útil à análise histórica, Scott já sabia que o alcance de sua proposta seria mais abrangente e teria reflexos em diversas áreas de estudo. As pesquisas feministas acrescentariam não só novos temas, como também uma reavaliação crítica das premissas e critérios de trabalhos científicos existentes (Scott, 1986 apud Franco, 2012).

A utilização do conceito e terminologia de gênero descende da mudança social, mas não só dela. Vai além da distinção biológica entre homens e mulheres, considerando as influências da formação cultural e social dos indivíduos e também as relações de poder. Portanto, as relações hierárquicas, desiguais e assimétricas entre homens e mulheres têm sido justificadas por casos que surgiram a partir de práticas discursivas, das relações sociais, das estruturas de poder e símbolos em um determinado ambiente. (Mattos & Pena, 2014)

Os conhecimentos institucionalizados, mediante processos hegemônicos e de relações de poder, conseguem se utilizar do corpo como um elemento desse poder. Neste sentido, Scott (1986) afirma que “com a proliferação dos estudos do sexo e da sexualidade, o gênero se tornou uma palavra particularmente útil, porque ela oferece um meio de distinguir a prática sexual dos papéis atribuídos às mulheres e aos homens”. Como também permite entender porquê as mulheres são invisíveis como

sujeitos históricos, sendo que elas tiveram participação em diversos eventos relevantes da história humana.

Gênero e sexualidade são categorias que andam juntas de acordo com Butler (1993) e Rubin (1986), mas nem sempre coladas. Já Scott (1986) difere dessas autoras, pois considera gênero e sexualidade de maneira isolada. É neste espaço que a hierarquia de gênero se impõe mediante a divisão sexual do trabalho e pode operar profundas transformações. Nesse contexto Butler (1998) soma para a discussão dessa temática a questão econômica, pontuando que a construção desses conceitos não é meramente cultural, mas também social.

2.2. A Performatividade de Butler

Na obra 'Gender Trouble' de Butler (1990), no prefácio do livro a autora já apresenta uma longa discussão sobre o impacto promovido por sua primeira edição de 1990 do material, tanto na literatura como na discussão sobre o gênero como uma intervenção provocativa em teorias feministas, que se fez por meio de uma análise crítica do discurso apresentado por algumas formas de feminismo. No entanto o prefácio de 1990 é mais objetivo e focado nos aspectos relevantes trazidos pelo livro e em uma discussão sobre o título da obra e as proposta para discutir gênero por Butler. A abordagem pós-estruturalista apontada pela autora na interpretação do feminismo, se faz interessante na finalidade de propor uma reformulação as teorias sobre feminismo. Como apresentado por Butler (1990):

“Indeed, my point was not to ‘apply’ poststructuralism to feminism, but to subject those theories to a specifically feminist reformulation.”¹

Butler (1990) em sua obra se refere ao gênero como algo que um indivíduo se torna. Portanto, como uma espécie de processo ou atividade e não como uma questão material ou cultural, mas uma ação incessante e repetida (Mattos S.; Pena.É., 2014). Para a autora o gênero não está ligado ao sexo, e é algo que pode crescer além de qualquer limite binário. A esse processo corresponde o que Butler

¹ Na verdade, o meu ponto não era para "aplicar" o pós-estruturalismo com o feminismo, mas para submeter essas teorias a uma reformulação especificamente feminista.

(1990) propôs enquanto 'Performativity', traduzido em sua obra Problemas de Gênero, como Teoria Performática, ou também conhecida como performatividade. Esse enfoque segue a perspectiva de Foucault sobre o caráter discursivo da sexualidade, pela qual a “‘performatividade’ do gênero é um efeito discursivo, e o sexo é um efeito do gênero que a pessoa assume.” (Soihet & Pedro, 2007). A relação entre o gênero e a performatividade se dá a partir de um acumulado de estereótipos assumidos nas relações sociais do indivíduo ao longo do tempo. Ou seja, está muito além da imagem, pois se relaciona com a forma como atuamos. Portanto, para Butler (1993), agir como sendo um homem ou uma mulher é uma realidade interna ou uma verdade sobre o indivíduo, um fato a seu respeito, que na verdade é um fenômeno que está sendo produzido e reproduzido o tempo todo.

O sexo pode ser percebido como uma organização performática. A forma como se age na sociedade pode determinar o gênero. Assim, dado que a história do corpo é indissociável do olhar que se lança sobre ele, podemos inferir que tanto o sexo como o gênero são social e culturalmente construídos. Para Butler (2003), o sexo é naturalmente adquirido, enquanto o gênero é culturalmente construído. A distinção entre sexo biológico e gênero cultural poderia sugerir uma radical descontinuidade entre corpos sexuais e gêneros culturalmente construídos.

De maneira ampla, o conceito central da teoria é que o gênero é construído através da sua performance repetitiva. Essas ações estão relacionadas com a ideia de que o discurso cria posições de sujeito para estruturas linguísticas que o indivíduo constrói. A teoria da Butler (1990) não aceita a identidade de gênero estável e coerente, pois para a autora o gênero é "uma repetição estilizada de atos que são internamente descontinuados para uma identidade construída, uma realização performativa que o público social, incluindo os próprios atores passaram a acreditar e realizar no modo de crença". Dizer que o gênero é performativo seria o mesmo que afirmar que o gênero é real apenas na medida em que ele é realizado. (Butler, 1990).

Em contabilidade, ao identificar alguns trabalhos que discutem gênero, sob uma ótica pós-estruturalista (Haynes 2008, 2010, 2012; Lupu 2012) identifica-se a performatividade como parte da postura assumida pelas profissionais entrevistadas,

no sentido de assumir diferentes performances para se firmarem ao longo da carreira. Para elucidar tal situação serão tratados nos próximos tópicos aspectos que balizam a questão como a construção da identidade, o discurso masculino presente na contabilidade, o feminismo na contabilidade e na influência do gênero na carreira em contabilidade.

2.3. Construção da Identidade

Pesquisas envolvendo a discussão sobre identidade, em alguns casos, propõem uma análise do conceito de identidade sob uma perspectiva essencialista humanista, onde a identidade é decorrente da posição de cada indivíduo, que utilizará da sua natureza interior, exercendo sua autonomia e liberdade com racionalidade para expressar suas convicções. Por meio dessa natureza essencialista, cada indivíduo é livre para definir o seu próprio desejo e objetivo, sendo dessa forma, responsável por batalhar para a realização do seu potencial como pessoa e profissional.

Contudo a autonomia e racionalidade assumida por cada indivíduo são influenciados por sua formação social, cultura do ambiente em que vive, o que torna difícil a distinção entre a sua opinião individual e a influência social ou de outras pessoas. Em contraste a estudos que consideram apenas esses aspectos, na visão pós-estruturalista o indivíduo é visto de maneira ampla e que considera o efeito do discurso, ou seja, a influência produzida ou construída pela linguagem. A construção de identidade assumida nessa pesquisa leva em conta a posição pós-estruturalista que enfaticamente considera o papel da linguagem e a influência do discurso cultural na formação da opinião individual. Assim sendo, sempre construída sob a perspectiva de cada indivíduo. Haynes (2006, 2008)

Hakim (1996) apresenta o surgimento de uma ideologia onde, na classe social burguesa, sugere-se uma divisão sexual do trabalho. Nessa divisão, as mulheres deveriam cuidar dos afazeres domésticos e os homens seriam os responsáveis pela geração de renda no mercado de trabalho. Ainda segundo a autora, foi partir de 1990 que surgiu a ideia da moderna divisão familiar do trabalho, onde a mulher, além das suas atribuições domésticas, busca oportunidade de trabalho no mercado, com rotinas de oito horas diárias, ou seja integral ou meio período, ou trabalhos mais

leves que os dos seus maridos. Essa realidade foi aceita em parte da Europa, pois aproximadamente 1/3 das mulheres aceitava essa nova divisão, e na Inglaterra, apenas metade das mulheres aceitava.

O conceito de formação de identidade é amplamente abordado em ciências sociais como a psicologia, psicanálise, sociologia, filosofia (Gilligan, 1982; Foucault, 1985; Butler, 1993). A identidade fornece uma ideia de quem somos e de como nos relacionamos com os outros e com o mundo e desempenha um importante papel nas nossas escolhas e decisões ao longo da vida. Giddens (1991) em particular, argumenta que a identidade é um processo muito complexo no curso de sua construção, dada a crescente influência de tradição na sociedade, que pode vir a desestabilizar ideias básicas sobre si mesmo e sobre a relação entre o indivíduo e a sociedade.

Quando analisado sob a ótica do pós-estruturalismo, pretende-se considerar a riqueza do indivíduo ao invés da universalidade proposta por outros paradigmas. Essa abordagem auxiliará na identificação da apresentação de uma mulher multitarefa. Butler (1998) argumenta que talvez fosse o caso de se averiguar se a questão não seriam os objetivos e metas do marxismo, que desconsiderariam o domínio cultural, produzindo um processo transitório objeto de atenção da mídia, ao invés de oferecer uma análise mais sistemática das relações econômicas e sociais. (Butler, 1998; Hirata, 2001; Hakim, 1996)

Com base nos estudos de Beauvoir (1952) resgata-se a ideia construída das mulheres como exemplar imperfeito de ser humano na sociedade para refletir como os discursos produziram e sustentaram o que consideravam verdades, que atendiam a interesses associados à manutenção do 'status quo' de grupos de interesse. Por essa lente social, o papel das mulheres era considerado como secundário, eram consideradas mera espectadoras. Sob essa lente, cabe-lhes garantir a reprodução da espécie, formar e, ato seguinte, apoiar a figura dos grandes homens que representam a própria história humana, visto que, a história do mundo corresponde à história dos vencedores, construída e divulgada por homens brancos. Conforme registra Beauvoir (1952), para os homens, a humanidade reflete sua própria imagem e as mulheres são percebidas como 'os outros'. Ou seja, os homens representam o

universal. É neste sentido que Scott (1986) considerou o gênero como uma categoria de análise histórica e relacional, na medida em que é constituído nas relações e por estas vai sendo imposto.

O mito fundador da natureza versus a cultural social fomenta a passagem do que discute Rubin (1986) quando exemplifica que a masculinidade não está presente apenas no corpo dos homens. Nessa discussão, precisamos ter em mente que a masculinidade, como um produto cultural construído, não é pertencente ao homem nem tampouco é produzido unicamente pelo homem. A autora estabelece que todos os indivíduos são consumidores, produtores, reprodutores e artistas de produtos culturais conhecidos como masculinidade e feminilidade. As mulheres são produtoras e consumidoras de masculinidades, como descreveram Rubin (1986), Halberstam (1998) e Carrieri et al (2013). Sob esse panorama, Butler (2003) argumenta que perdemos um conjunto de ideais, valores, linguagem e objetivos comuns e, até mesmo, um modo objetivo e universal de racionalidade.

As representações sociais de feminilidade e masculinidade produzem significados. Essas representações não são apenas descrições que refletem as práticas dos trabalhadores, são igualmente, práticas e discursos que constituem e produzem os trabalhadores. Nesse sentido, para Scott (1986) o conceito de gênero traz a capacidade de dar significado às relações de poder.

O ambiente de negócios tem sido um mundo que exalta a masculinidade. Por isso é preciso entender que nos ambientes organizacionais, como também nas sociedades, o valor hegemônico é o da masculinidade (Gardiner, 2004) e que ambos, homens e mulheres, que não realizam masculinidade hegemônica são discriminados na sociedade. Eccel & Grisci (2009) afirmam, com base em Connell (1998), que a ordem de gênero global é inquestionavelmente patriarcal, no sentido de privilegiar os homens.

Para Marx (1924) “A divisão do trabalho apenas se dá verdadeiramente a partir do momento em que aparece a divisão entre o trabalho intelectual e o manual”. Portanto, quando uma sociedade atinge certo excedente econômico, uma minoria de seus membros fica livre das exigências do trabalho produtivo, concedendo-lhes o

privilégio de se tornarem políticos em tempo integral, acadêmicos, produtores culturais etc.

Emerge do exposto questões que permanecem carentes de respostas, tais como as levantadas por Louro (2008): Quais são, então, os efeitos das representações sobre os indivíduos e como eles constroem a própria realidade? O autor enfatiza que as representações são apresentações, são meios culturais de categorização, nomeação, e que revelam um indivíduo ou grupo. Portanto, não existem como tal no mundo ou realidade, podem ser descritos ou vistos por meio de imagens que funcionam como uma imagem fiel ou distorcida, reflexo da própria realidade. Outro ponto a ser observado é que podem haver várias representações e todas elas podem fazer sentido.

O feminino é construído conforme cada contexto. A universalidade é associada ao masculino, contudo o feminino aparece de diferentes formas. Grandes conflitos são apresentados nesse sentido, como por exemplo: opressão, assimetria, subordinação. No ambiente da produção, lugar da mais-valia, um lugar político, a representação do feminino limita-se, a grosso modo, aos cuidados com a família, ao ensino, ao cuidar em linhas gerais. Nestes termos, o trabalho da mulher torna-se inviabilizado (Hirata, H., Kergoat, D.; 2007). Desconsidera-se, portanto, questões basilares como o fato de que a mulher forma cidadãos, seja como mãe, seja como professora. Ou ainda em muitas outras das atuações possíveis para mulheres, nas quais é vista como cuidadora natural, mas que, em verdade, representa a colaboração direta para processos produtivos e, não só reprodutivo, como ao longo da história buscou-se impor, conforme discute Lévi-Strauss (1956).

Por este ponto de vista, o gênero, em si, seria uma espécie de processo ou atividade. Butler (1998) considera que os gêneros não podem ser concebidos como resultantes somente dos registros culturais de um sexo previamente definido (um corpo). O gênero precisaria, portanto, designar os mecanismos de produção pelos quais os próprios sexos são estabelecidos. Ele não deve ser concebido como um substantivo ou como uma questão de etiqueta estática material ou cultural. Mas, sim, como uma ação incessante e repetida. No ponto de vista da autora, conforme

mentionado anteriormente, o gênero é algo que pode ser desenvolvido, ele é performático.

Haynes (2006), ao discutir sobre identidade baseada em estudos da sociologia e sob a influência de perspectivas do pós-estruturalismo, coloca que cada indivíduo tem liberdade para exercer sua identidade de maneira autônoma ou, pode também criar sua identidade modulada por diversas ideologias e discursos. Ainda segundo a autora cada pessoa é um agente no meio social capaz de influenciar e afetar as relações sociais do meio em que estão envolvidos. De forma abrangente pode se considerar que há uma multiplicação de identidades que mudam com os diferentes discursos aos quais a pessoa está sujeita.

A identidade é, então, influenciada pelas relações entre os indivíduos e pelas práticas discursivas. Assim, a experiência de identidade no cotidiano de muitas pessoas pode ser de continuidade e conectividade, ou contrariamente, de fragmentação e descontinuidade. A identidade emerge de dentro da relação entre o indivíduo e a sociedade. (Haynes, 2006)

Os discursos profissionais e organizacionais que formam os processos de socialização no âmbito da contabilidade exercem um grau significativo de poder institucional na formação da identidade profissional do indivíduo. A ética do serviço ao cliente, a política de gestão de tempo, o sacrifício de tempo pessoal, e a prioridade do trabalho sobre as atividades de não-trabalho influenciam na divisão entre vida profissional e vida pessoal do profissional. Administrar essa divisão pode, inclusive, ser particularmente mais difícil para as mulheres, devido ao seu papel na educação dos filhos, e a uma dupla jornada exercida por elas. (Haynes, 2006)

Haynes (2006) sugere que a identidade da mulher inclui dimensões biológicas e sociais que a maternidade propicia, pois envolve a capacidade biológica de reprodução e a exigência social de reprodução. A sociedade ainda permanece com a visão de que é da mulher a responsabilidade primária sob os filhos. Na segunda onda feminista há um desafio na questão da posição da mulher em relação à família e à maternidade. Um descompasso entre o ideal da maternidade e da realidade passa a ser considerado, onde o que as mães esperam é considerado e pode ser

diferente das posições que elas estão "autorizadas" a ocupar (Haynes, 2006). O cenário patriarcal faz-se influente nesse cenário e o próximo tópico pretende explorar o aspecto do discurso masculino em Contabilidade.

2.4 O Discurso Masculino

Bem (1993) define três aspectos para as suposições sobre sexo e gênero incorporado nos discursos culturais que reproduzem o poder masculino. Os aspectos por ela definidos são:

- a) *Antrocentrismo*: Embutido no discurso cultural, nas instituições sociais e nas psiques individuais. Como um exemplo dado pela autora tem-se que "experiências masculinas são neutras, padrão ou normal enquanto experiência feminina é uma derivação específica do sexo".
- b) *Polarização do sexo*: Sob a influência da vida social e da cultura, no sentido de estabelecer dois sexos opostos, sendo eles o masculino e o feminino.
- c) *Essencialismo biológico*: Na qual se racionaliza e legitima as duas lentes anteriores, relacionando o sexo masculino e feminino à essência biológica, e apresentando também as variações físicas, com exemplo de fotos de crianças cuja identificação do sexo pelo imagem com roupa nem sempre é condizente com o sexo biológico dessa criança.

Segundo a autora, essas lentes reproduzem sistematicamente o poder masculino de duas maneiras: por meio dos discursos instituídos socialmente e por meio da cultura atuante num determinado ambiente, para a construção de uma identidade própria. Nesse sentido esse estudo busca compreender, alinhado com os questionamentos feitos por Scott, a razão entre as relações socialmente construídas, e como essas situações se articulam no universo da auditoria.

Essa lente que reproduz o poder masculino no ambiente de trabalho é também apontada por Hirata (2003), que questiona nesse âmbito a conciliação entre trabalho profissional e doméstico somente para as mulheres:

“Embora mudanças e continuidades coexistam, o deslocamento hoje das fronteiras do masculino e do feminino deixa intacta a hierarquia social que confere superioridade ao masculino, hierarquia sobre a qual se assenta a divisão social do trabalho. Enquanto a ‘conciliação’ entre vida profissional e vida familiar, trabalho assalariado e trabalho doméstico for pertinente exclusivamente para as mulheres, as bases em que se sustenta essa divisão sexual não parecem estar ameaçadas em seus fundamentos.”

Em auditoria, um cenário de poder masculino pode ser identificado. Existem pesquisas que indicam que auditoras mulheres, algumas vezes, enfrentam situações desafiadoras cujo tratamento é diferenciado dada a dominância hierárquica masculina do ambiente nas empresas de auditoria. (Dalton, Cohen, Harp and McMillan, 2014).

Para avaliar a influência feminina na em contabilidade e auditoria, o próximo tópico apresentará as abordagens sobre feminismo mais utilizadas em estudos na área de contabilidade.

2.5 Formas de Feminismo na Contabilidade

Preliminarmente identificar uma relação entre contabilidade e gênero pode parecer difícil, especialmente dada a baixa quantidade de pesquisas nessa linha. Grande parte dos estudos em contabilidade são voltados para examinar questões contábeis focadas em organizações, resultados, tomada de decisões, normas contábeis. A discussão dos aspectos de gênero em contabilidade é recente e vem ganhando espaço em pesquisas (Hopwood, 1987; Hammond & Oakes, 1992; Kirkham & Loft, 1993; Cooper, 2001; Windsor & Auycung, 2004).

Conforme Hopwood (1987), na contabilidade, as pesquisas sobre gênero deveriam ser submetidas a uma análise e crítica feminista, e uma forma de iniciar essa abordagem seria através da composição sexual de profissionais registrados em contabilidade, pois, diferente de outras áreas do conhecimento como medicina, biologia, psicologia e administração, gênero era um assunto ainda não explorado no campo do conhecimento contábil. Ainda conforme o autor, um levantamento sobre a quantidade de contadores e contadoras auxiliaria a ilustrar o real cenário da profissão dada como predominante por homens.

No Brasil, esse dado pode ser obtido e confirmado através do levantamento dos profissionais com registro ativo no Conselho Federal de Contabilidade (CFC), entre 2004 e 2013. Observa-se, conforme Tabela 1, uma evolução crescente na quantidade de mulheres na profissão contábil no país, porém ainda inferior a participação dos homens:

Tabela 1.
Relação de Profissionais Ativos no Conselho de Classe (Dezembro/2013).

ANO	CONTADOR			TÉCNICO CONTÁBIL			TOTAL		
	Masc.	Fem.	% Fem	Masc.	Fem.	% Fem	Masc.	Fem.	% Fem
2004	104,978	61,692	37%	131,846	60,503	31%	236,824	122,195	34%
2005	115,512	74,291	39%	134,847	65,679	33%	250,359	139,970	36%
2006	119,846	79,825	40%	129,975	64,942	33%	249,821	144,767	37%
2007	123,173	82,551	40%	129,026	64,588	33%	252,199	147,139	37%
2008	127,594	85,433	40%	128,292	64,234	33%	255,886	149,667	37%
2009	130,239	88,797	41%	127,268	64,307	34%	257,507	153,104	37%
2010	161,850	130,540	45%	129,877	73,317	36%	291,727	203,857	41%
2011	161,064	129,144	45%	126,403	71,116	36%	287,467	200,260	41%
2012	162,928	129,758	44%	123,718	69,094	36%	286,646	198,852	41%
2013	168,573	135,669	45%	121,640	68,070	36%	290,213	203,739	41%

O levantamento acima revela que, no intervalo de dez anos, entre 2004 e 2013, a participação de mulheres contadoras vêm aumentando e apresenta uma evolução percentual de 37% para 45%. No registro de técnicos na profissão as mulheres também apresentam um crescimento, de 31% para 36%. Portanto, se analisarmos o total de profissionais mulheres registradas no conselho federal, observamos uma representação crescente expressiva de 34% para 41% de mulheres no conselho.

Dada a amplitude do tema, que apresenta uma série de abordagens, Hammond & Oakes (1992), sintetizaram algumas formas de feminismo na Contabilidade que buscaram preencher uma lacuna do assunto. Os autores apresentaram um panorama sobre o feminismo divididos em três grupos, que mais se destacavam na época do estudo e demonstraram os benefícios e as implicações na contabilidade, a saber: Feminismo Empírico, Feminismo *Standpoint* e Feminismo Pós-Moderno.

O feminismo empírico questionava a exclusão das mulheres em posições de prestígio em empreendimentos profissionais. Porém essa visão de exclusão apresentava, segundo a autora, duas grandes desvantagens: Uma tornava mais difícil para as mulheres serem economicamente independentes, uma vez que elas eram excluídas das carreiras mais bem remuneradas. Outra, era que esta exclusão não oferecia condições de dar a devida atenção às necessidades e preocupações das mulheres, perpetuando-se, dessa forma, a mulher em um papel de subordinação.

Entretanto, uma verdade identificada no feminismo empírico era quanto a presença de mulheres em uma determinada posição apresentar impacto sobre a sua conduta e conteúdo, como por exemplo: a quantidade de mulheres em um departamento, poderia influenciar a cultura desse departamento, ou, quando havia apenas um grupo pequeno de mulheres na área de trabalho elas acabavam se adaptando a cultura masculina. Dada essa observação, Hammond & Oakes (1992),

concluíram que essa agenda de pesquisa demonstrava que a mulher usaria o poder, uma vez obtido, em prol de interesses futuros das mulheres.

A maioria das pesquisas sobre gênero na Contabilidade eram classificadas nesse tipo de feminismo, o feminismo empírico. Como exemplo, Hammond & Okaes (1992), citam um estudo que analisava o sexismo presente que impedia as mulheres de atingirem o cargo de sócia na empresa de auditoria Price Waterhouse Coopers (PwC), e que mesmo com o desejo de melhorar a desigualdade de oportunidades para as mulheres em contabilidade e em auditoria, havia questões legais de benefícios fiscais que não favoreciam a promoção das mulheres.

Para Hammond & Oakes (1992) o feminismo Pós-Moderno ataca os pressupostos básicos de contabilidade que são objetividade, generalização e racionalidade. Segundo a análise dos pesquisadores, as feministas pós-modernas encorajam análises muito específicas, onde não se omitem as diferenças entre os indivíduos, como às vezes acontece em outras vertentes de pesquisa feminista. Além disso, esse tipo de análise destaca a importância da linguagem na construção de relações de poder, predominando uma versão sobre a realidade, de acordo com o exercício do poder. De acordo também com essa visão, é impossível a construção de uma verdade feminista, pois cada mulher vivencia experiências diferentes em relação ao sexismo. Daí o desafio dessa corrente teórica de feminismo em relação ao essencialismo, onde a noção de um senso comum é mais importante do que as diferenças, e a mulher é apontada de forma genérica e remete a uma mulher branca, de classe média.

A formação de grupos subordinados é fortemente influenciada por aqueles que estão no poder. Por essa razão, Butler (1993) ao discutir gênero enfatiza que realçar um senso comum entre mulheres apresenta uma imposição a heterossexualidade. Justamente por essa razão, o feminismo pós-moderno destaca que as diferenças entre as mulheres podem causar dificuldades para os esforços de planejamento para vencer o patriarcado. Um aspecto promissor do pós-estruturalismo feminista está particularmente envolvido em revelar as maneiras com a qual a linguagem constitui a realidade social e não meramente a reflete. A linguagem constrói uma subjetividade individual. A afirmação de Simone de Beauvoir

"ninguém nasce mulher, torna-se mulher", que estabelece o conceito de gênero ser socialmente construído e não determinado biologicamente, acompanha essa ideia.

Como crítica ao Feminismo Pós-Moderno, Hammond & Oakes (1992) explicam o elitismo do modelo e a forte influência teórica que, por vezes, pode não ser inclusiva para mulher, e foge ao principal objetivo do feminismo que é desafiar a subordinação do gênero.

2.5 Questões de Gênero na Carreira em Contabilidade

A profissão de contabilidade, segundo Maria Clara Cavalcante Bugarim, ex-presidente do Conselho Federal de Contabilidade (CFC), era altamente masculina, mas apresenta um potencial cenário de mudança, segundo sua colocação (IBRACON, 2014):

“A Contabilidade já foi uma profissão eminentemente masculina. Contudo, segundo a presidente do CFC, Maria Clara Cavalcante Bugarim, hoje as instituições de ensino superior apontam para uma grande participação feminina. “Acho que isso se dá, primeiro, pelo reconhecimento maior do nosso curso. Outra coisa importante: as grandes empresas de Auditoria querem cada vez mais contratar mulheres. O fato é que a partir do momento que as oportunidades são postas, as pessoas vão ocupando a sua posição.”

Atualmente, são quatro as principais empresas de auditoria independente se destacam no Brasil, bem como mundialmente. São as 'Big Four': PriceWaterhouseCoopers (PwC), Deloitte ToucheTohmatsu, KPMG e Ernst & Young (EY). Dada a concentração de poder dessas empresas, sua relevância e importância, esta pesquisa se concentrou em trabalhar com sócias dessas empresas, conhecidas como 'Big Four'.

Segundo outro ex-presidente do Ibracon, que participou da pesquisa, no processo seletivo das empresas de auditoria as mulheres tem apresentado um melhor desempenho: “A gente faz a seleção de *trainee* todo o ano, assim como as outras empresas de auditoria fazem, processo de seleção e contratação dos seus trainees. Por meio da aplicação das técnicas de seleção, quaisquer que sejam das

empresas de auditoria, as mulheres tem apresentado destaques: "As mulheres levam tudo e os homens ficariam com apenas 10% ou 15%".

No entanto, ainda segundo informações da entrevista com o ex-presidente do Ibracon, as empresas consideram um equilíbrio percentual, entre homens e mulheres, na contratação dos trainees:

"As empresas são obrigadas a equilibrar o processo de seleção/ contratação, e em função disso procuram fazer um meio a meio. A mulher está superando muito o homem na área da contabilidade, da economia e da administração. O homem está 'perdendo muito terreno' para a mulher. O Conselho Federal de Contabilidade já está chegando a meio a meio de contadoras no Brasil, de registro."

Ainda que a afirmativa dos ex-presidentes do Ibracon reflitam sobre o equilíbrio na contratação entre a quantidade de homens e mulheres, o percentual não persiste ao longo dos níveis hierárquicos nessas empresas de auditoria. Ao observar a composição percentual do quadro societário das 'Big Four', no Brasil, conforme ilustrado abaixo na Figura 1: % de Sócios e Sócias em 'Big Four' no Brasil, é possível identificar a tímida participação feminina na composição societária das 'Big Four':

Figura 1. Porcentagem de Sócios e Sócias em 'Big Four' no Brasil.

Essa tímida participação de mulheres no quadro societário das 'Big Four', infelizmente é um dado observado não apenas no Brasil, como também em outros países como, nos Estados Unidos e também na Inglaterra, como ilustra a Figura 2, abaixo:

Empresa/ Países	PwC	Deloitte	KPMG	EY
Inglaterra	14%	15%	14%	16%
Estados Unidos	17%	19%	19%	18%
Brasil	8%	10%	9%	11%

Figura 2. Participação de mulheres como sócias nas firmas de auditoria.

O ambiente majoritariamente masculino observado em empresas de auditoria está ligado não só a estrutura organizacional, mas também aos componentes externos ligados ao negócio. O profissional não é definido apenas dentro da interação social entre os membros da empresa ou entre empresa e cliente, mas dentro de estruturas institucionais da própria profissão. (Haynes, 2008).

Esse é o cenário que as mulheres profissionais de contabilidade enfrentam e tem que negociar quando se tornam mães, por exemplo, e estão sujeitas a mudanças em suas identidades. Na descrição da metodologia do estudo, será discutido como a mudança pode levar os aspectos profissionais e maternos de suas identidades em conflito.

A maternidade foi um tópico que apresentou destaque nas pesquisa sobre gênero e carreira em contabilidade. Em Haynes (2006), a autora apresenta importância da maternidade como uma experiência que transforma a mulher e segundo a pesquisadora, após uma experiência como a maternidade, as mulheres enfrentam uma redefinição de si. No estudo sobre maternidade e a profissão contábil elaborado por Haynes (2006), as contadoras entrevistadas afirmaram que a maternidade é uma experiência poderosa e exerce forte influência sobre as decisões na carreira da profissional da mãe. Dambrin, C., & Lambert, C. (2007) apresentam

um estudo sobre esse cenário de escolhas na carreira nas empresas de auditoria 'Big Four' na França, no qual entrevistam 24 profissionais da auditoria e entre os achados da pesquisa as mulheres revelam sentir-se excluídas no processo de tornarem-se sócias, como se a maternidade fosse uma barreira no processo.

Haynes (2008) no estudo de "(Re)figuring Accounting and Maternal Bodies: the gendered embodiment of accounting professionals" relaciona maternidade, o corpo e a imagem das profissionais. As mulheres entrevistadas responderam que a maternidade promoveu uma mudança na forma como elas percebem a si mesmas e as levou a re-conceituar suas identidades. As expectativas morais e culturais da mulher se alteram e ela deixa de ser o centro da própria vida. No aspecto do trabalho profissional, muitas vezes as mulheres experimentam emoções como culpa, auto - dúvida e ansiedade, assim como sentem também o prazer, no processo de autonomia de sua vida profissional. (Haynes, 2007)

2.6 Sucesso

A definição de sucesso pode apresentar uma magnitude de significados conconforme o contexto em que é utilizado. Portanto, é importante destacar que nessa pesquisa o será utilizado sucesso como um conceito positivo de alcançar uma meta, um objetivo.

Na pesquisa de Dyke and Murphy (2006) sobre a definição de sucesso e o que mais importa para homens e mulheres, os pesquisadores apresentam que a definição de sucesso tem implícito um ambiente masculino, de homem provedor e que não considerar as diferenças de gênero na definição de sucesso pode implicar em considerar sucesso para mulheres atingirem conquistas similares as dos homens, que seria um erro.

O cenário social e profissional das mMulheres atualmente proporciona um realidade diferente. As mulheres possuem suas responsabilidade familiares, maternas e profissionais. Portanto a definição de sucesso para elas pode divergir, total ou parcialmente se comparado a definição de um homem. Gallos (1989) apud Dyke and Murphy (2006) apresenta que para a mulher a evolução na carreira é

complementar, que os relacionamentos podem ser mais centrais na definição da mulher do que na do homem.

Hoskins (2010) em seu estudo sobre o preço do sucesso para professoras na Inglaterra argumenta que o "sucesso" pode ser representada de duas formas, a forma objetiva como uma característica de nomeação, promoção ou status, ou por meio de uma definição subjetiva, dimensão relacionada às emoções e crenças sobre auto-eficácia que cada um possui.

Para condução dessa pesquisa foi adotado de maneira objetiva, como fator de "sucesso" o fato das mulheres entrevistadas atingirem o mais alto nível hierárquico numa empresa de auditoria. Entretanto as entrevistas e a definição que pretende-se obter na pesquisa pode apresentar construções subjetivas e objetivas de sucesso em simultâneo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo destina-se a apresentação dos procedimentos metodológicos utilizados para evidenciar as relações formuladas ao longo do referencial teórico. Descrever aspectos ligados às etapas realizadas durante a pesquisa, os métodos e técnicas empregados pela pesquisadora para a coleta e análise das entrevistas tendo em vista o alcance do objetivo do estudo. Será detalhado a partir dos seguintes tópicos: o tipo de abordagem da pesquisa, o instrumento e o procedimento de coleta de dados, a definição do universo da pesquisa e, por fim, as técnicas utilizadas para análise dos dados.

3.1 Tipo de Abordagem de Pesquisa

Martins e Theóphilo (2007) alertam que na decisão de se adotar um modelo de pesquisa é importante obter conhecimento a respeito do assunto, ou seja, explorar o conhecimento que as pessoas têm com base em suas experiências e senso comum. Pode-se captar um fenômeno de estudo por meio da observação e/ou interação, ou através do desejo por conhecimento de uma estrutura social, e suas características qualitativas.

As características do modelo de pesquisa qualitativo apresentadas pelos autores elencam, dentre outros pontos, a preocupação em entender, compreender e descrever o comportamento humano por meio de um quadro de referências, um sistema de descrições não controladas, observações naturais, orientadas para descoberta, exploratório, descritivo, intuitivo.

Considerando os aspectos supracitados, esta pesquisa será conduzida por uma abordagem qualitativa, baseada em entrevista com sócias das principais empresas de auditoria no Brasil. Atualmente, quatro empresas de auditoria independente se destacam no Brasil, bem como mundialmente. São as 'Big Four': PriceWaterhouseCoopers (PwC), Deloitte ToucheTohmatsu, KPMG e Ernst & Young (EY). Dada a concentração de poder dessas empresas, sua relevância e

importância, esta pesquisa se concentrou em entrevistar sócias dessas empresas 'Big Four'.

A abordagem qualitativa empregada ao estudo permitiu, por meio da observação de um fenômeno social e sua interpretação. Compreender o que representa sucesso na experiência de mulheres que atingiram o cargo mais elevado da carreira como sócias em empresas de auditoria. Como pode ser observado na definição dada a seguir por Denzin e Lincoln (2014):

“Qualitative research is a situated activity that locates the observer in the world. It consists of a set of interpretative, material practices that make the world visible. These practices transform the world. They turn the world into a series of representations, including field notes, interviews, conversations, photographs, recordings, and memos to the self. At this level, qualitative research involves an interpretative, naturalistic approach to the world. This means that qualitative researches study things in their natural settings, attempting to make sense of, or interpret, phenomena in terms of meanings people bring to them.”²

Espera-se da abordagem qualitativa, por meio das entrevistas, obter evidências para identificar e analisar os fatores que impactaram e influenciaram na presença e permanência dessas mulheres na carreira em auditoria até atingirem o cargo mais alto, o topo da carreira. Como apresentado por Turner (2010), as entrevistas fornecem informações detalhadas sobre as experiências e pontos de vista dos participantes em determinado tópico. Portanto, através da utilização das entrevistas será possível destacar a importância, no contexto do que pode fornecer a palavra e as ações das sócias entrevistadas, e compreender a relação entre vida social e as particularidades da carreira de cada uma.

²“A pesquisa qualitativa é uma atividade situada que localiza o observador no mundo. Ela consiste de um conjunto de práticas interpretativas, materiais que tornam o mundo visível. Essas práticas transformam o mundo. Eles tomam o mundo em uma série de representações, incluindo as notas de campo, entrevistas, conversas, fotografias, gravações e notas para si mesmo. Neste nível, a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa, naturalista ao mundo. Isso significa que pesquisas qualitativas estudam as coisas em seus ambientes naturais, tentando dar sentido ou interpretar fenômenos em termos de significados que as pessoas trazem para elas.” (Tradução livre)

Para Demo (2000), em pesquisas qualitativas o envolvimento do pesquisador pode, inclusive, ser considerado um fator fundamental para atingir os objetivos de pesquisa, desde que a realidade seja captada de forma honesta e que o processo de pesquisa permita o controle objetivo da intersubjetividade. O autor explica a intersubjetividade como um objetivo científico que busca um conhecimento objetivo possível através de uma opinião dominante numa pesquisa científica que ocorre em determinado período e espaço.

O paradigma adotado nessa pesquisa serão pós-estruturalismo. O pós-estruturalismo apresenta-se de maneira crítica ao estruturalismo, complementando assim, sob sua ótica, o que não foi contemplado e se reposicionando sob alguns aspectos. Para o melhor entendimento proposto por essa abordagem, Milner (1994), citado em Martins (2012, p.75), amplia a compreensão sobre o estruturalismo, que se faz necessária para abrangência desses conhecimentos:

“Se o estruturalismo mostra apropriadamente uma aspiração recorrente para o cientificismo, o pós-estruturalismo claramente trai essa aspiração pela sua igualmente recorrente insistência de que o significado nunca pode ser definido exatamente, nem mesmo o próprio estruturalismo.” (Milner, 1994 *apud* Martins, 2012).

Nesse sentido, embora a ontologia dessa abordagem se utilize do subjetivismo dos indivíduos, sua epistemologia trata de forma objetiva o significado dessa compreensão no presente e desconsidera aspectos de evolução histórica. Nesse cenário aprimoram-se as condições para o desenvolvimento da abordagem pós-estruturalista, cuja principal diferença se daria em considerar a pluralidade.

No pós-estruturalismo, os eventos são observados como uma fragmentação de um todo. Ele rejeita a ideia de universalidade, de uma única estrutura existente. Propõe a existência de muitas estruturas inconscientes. Por meio de observações fragmentadas capta-se uma gama maior de significados, que um padrão geral não captaria (Martins, 2012, p.89). Nesse sentido, Creswell (2007) coloca que esse paradigma envolve múltiplas perspectivas como classe, raça e gênero, e destaca a importância de diferentes discursos de pessoas e grupos marginais.

Crotty (2011) apresenta o feminismo como uma linha específica de pesquisa, em razão de suas peculiaridades não abrangidas por outras abordagens. Tanto o positivismo quanto o interpretativismo e a teoria crítica não atenderam às premissas de pesquisa sobre gênero, no sentido de fazer uma leitura de mundo por meio de uma investigação feminista. Teorias feministas baseiam-se em diferentes orientações teóricas e pragmáticas, contextos nacionais diferentes e desenvolvimentos dinâmicos. (Creswell, 2007).

As divergências encontradas ao tentar se identificar uma escola de embasamento teórico alertaram para o fato de que em pesquisas feministas não é possível fixar posições. As diferenças são tão marcantes quanto as semelhanças. Portanto, não é possível ignorar as diferenças de postura que esse procedimento de pesquisa social demanda. Em uma abordagem feminista, utiliza-se de uma voz para caracterizar as experiências com o mundo patriarcal e a cultura, que é fortemente influenciada por aspectos masculinos. Para Kristeva (1941), citada em Crotty (2011), não é confortável falar sobre mulheres de forma geral, ou abstrata, pois para a autora a mulher está em um processo de transformação constante.

Nessa perspectiva, este estudo pretende compreender em cada experiência relatada, captar um resultado particular, não sendo possível e nem sendo um dos objetivos desta pesquisa generalizar os resultados. A abordagem pós estruturalista privilegia a diversidade e celebra o particular.

Subjacente à ideia de que há uma conexão essencial entre a teoria feminista e a experiência única de mulheres como mulheres, é a suposição de que esta experiência pode ser identificada e encontrada para produzir conclusões generalizáveis, com base em gênero. As mulheres têm desafiado precisamente o pressuposto de que existe a feminilidade generalizável, identificável e compartilhada coletivamente. O talento de algumas pesquisas feministas apresenta outra complexidade de identificação de gênero, e destaca o dilema de identidade feminista. (Benhabib & Cornell, 1994)

Essa particularidade, ao tratar sobre feminismo, permite identificar uma série de formas assumidas pelo movimento, no decorrer de sua existência e em sua

evolução histórica. Daí a existência de uma variedade de abordagens dentro dessa linha de pesquisa que demonstram a riqueza e a diversidade do pensamento feminista e que estabelecem caminhos para a construção do feminismo como uma categoria de pesquisa. Contudo, Tong (1995), citado em Crotty (2011), adverte que o uso de categorias por alguns teóricos pode ser difícil, pois não conseguem se submeter a uma categoria e encaixar-se em um rótulo. Em algum momento podem ter que utilizar-se de mais de uma categoria.

De acordo com Ropers-Huilman (1998), partindo dos cruzamentos de feminilidade com os movimentos de luta de classes, cinco principais teorias feministas podem ser destacadas: liberal, marxista, radical, crítico racial e pós-estruturalista. Já Rosemarie Tong (1995), em Crotty (1998), oferece-nos sete formas de pensamentos feministas, a saber: liberal, marxista, radical, psicanalítica, socialista, existencialista e pós-moderna.

A ideia central do feminismo liberal é discutir desigualdade de oportunidades e buscar justamente por igualdade, através da decisão das mulheres. Dessa forma, a estrutura não é questionada, e uma vez atingida a igualdade, o problema estará superado.

Na corrente marxista, essa discussão se concentra na classe inferior dada ao trabalho das mulheres, tanto ao seu trabalho remunerado quanto ao trabalho não remunerado, de cuidados com a casa e família, identificado como 'care', e que inclui profissões majoritariamente femininas, como empregada doméstica, cuidadora ou enfermeira. (Hirata 2001, 2002).

O feminismo radical mantém uma linha marxista, mas adotando uma postura mais crítica quanto ao papel da mulher, de ter sempre que servir, sobre a opressão da classe, sobre a injustiça.

Por sua vez, o feminismo psicanalítico descende da Teoria Freudiana na qual a sexualidade é um tema central, e também aborrrda discussões sobre a formação da identidade das mulheres no contexto social que estão.

O feminismo existencialista apresentado por Crotty (1998) tem como ideia central a obra “O Segundo Sexo”, de Simone de Beauvoir (1953), que trata da construção social do gênero.

O feminismo racial, como o próprio título apresenta, considera também desigualdades raciais juntamente com as questões de gênero.

E, por fim, o feminismo pós-modernista e pós-estruturalista, que propõe uma reconstrução do gênero por meio da identidade e que, para Tong, citada em Crotty (1998), não há necessidade de se distinguir entre ambos, e propõe uma reconstrução do gênero por meio da identidade.

Denzin e Lincon (1994) argumentam que a diversidade de abordagens, métodos, tópicos e epistemologias sugeridas a essas pesquisas representam uma importante questão sobre o futuro da pesquisa qualitativa feminista, de forma que o grau dessas várias abordagens deve falar eficazmente sobre uma sociologia, em vez de sobre as mulheres. Para os autores, a pesquisa qualitativa feminista possibilita focar na subjetividade e na interpessoalidade de uma relação.

O pós-estruturalismo auxilia no processo de oferecer uma melhor leitura do feminismo, de maneira a questionar a imposição da sociedade atual de que as mulheres devem ser e fazer tudo, pela pluralidade que propõe através de uma multiplicidade das estruturas existentes, cuja mutação resulta em um processo de constante modificação. Responder a essa condição é um dos grandes desafios da sociedade: recriar a categoria mulher, desconstruindo a visão de mulheres como uma variação imperfeita do homem.

Para esta pesquisa, o feminismo pós-estruturalista se apresenta como a abordagem mais adequada para compreender as escolhas individuais ao longo da carreira, por meio da construção da identidade dessas auditoras que atingiram o cargo de sócia em uma das empresas de auditoria 'Big Four'.

Essa análise está centrada nos processos pelos quais as mulheres trabalham sua identidade como sócias de uma das grandes empresa de auditoria, uma das 'Big Four', ambiente predominantemente masculino, utilizando uma perspectiva discursiva. Pressupõe-se então que os indivíduos estão socialmente cercados por discursos contraditórios, e que esses discursos desempenham papel central na construção da sua identidade. Daí a relevância da utilização de entrevistas em profundidade para conhecer a história dessas profissionais que atingiram o topo da carreira e entender a forma como articulam seu sucesso.

3.2 O Instrumento e Procedimento de Coleta de dados

Para Marconi & Lakatos (2010), a entrevista é um instrumento de coleta de dados muito utilizado em pesquisa social, promovido pelo encontro entre duas pessoas a fim de, em diálogo assimétrico, onde uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação, proporcionar a uma parte informações a respeito de determinado assunto. Enquanto técnica, a entrevista é o instrumento de coleta mais adequado para obter informações sobre o ponto de vista do entrevistado, suas crenças, valores, escolhas e experiências.

Gil (1999) considera a entrevista uma técnica muito eficiente para obtenção de dados em profundidade e que permitem explorar os mais diversos aspectos da vida social, e os dados obtidos são passíveis de classificação. Contudo, dentre as desvantagens dessa técnica, a falta de motivação do entrevistado pode comprometer a qualidade da entrevista. Portanto, visando mitigar essa possibilidade, foi feita a opção pela entrevista semiestruturada, garantindo um alinhamento na condução da conversa e preservando às respondentes maior liberdade para expressarem-se livremente e relatarem as suas experiências mais marcantes. Uma entrevista estruturada poderia estabelecer limites e comprometer a coleta de informações e detalhes ricos à pesquisa.

Para May (2011), na entrevista semi estruturada as questões podem ser específicas ou não. No entanto, o entrevistador é livre para indagar além das respostas, em busca de maior esclarecimento ou detalhamento sobre algum aspecto que julgue relevante. Ainda para o autor, esse tipo de entrevista representa uma

abertura do método de entrevista para a compreensão de como os entrevistados geram e atribuem significado na vida e nas relações sociais.

Na entrevista com cada auditora entrevistada foi considerado um roteiro, porém o desenvolvimento das entrevistas se deram de formas distintas, e com o propósito de manter uma flexibilidade e respeito à particularidade de cada uma, a entrevistadora trabalhava com a flexibilidade proporcionada pela semi estrutura da entrevista. Entretanto, foi considerado um alinhamento com o roteiro das questões previamente elaboradas, a fim de viabilizar posteriormente as análises sobre os aspectos mais pontuais como a definição de sucesso, por exemplo. O uso desse método consiste da variação na qualidade da informação que é gerada em cada entrevista, mas ainda assim permite a comparação entre as entrevistas. (May, 2011).

O roteiro de entrevista foi elaborado no sentido de auxiliar no direcionamento da entrevista para obter informações relevantes a pesquisa e a pontos destacados na revisão de literatura, sem limitar as entrevistadas de contarem suas experiências. O roteiro iniciava com questões sobre a formação da profissional e sobre o momento em que optou por seguir carreira em auditoria. Neste ponto, a pesquisadora dava espaço e liberdade para que as entrevistadas falassem livremente suas experiências. Outro bloco de questões abordava o desenvolvimento da carreira na empresa, e indagava sobre barreiras e facilitadores encontrados no processo de ascensão ao cargo de sócia. Outra questões era sobre a estrutura familiar dessa mulher. Contudo o questionamento só era feito caso as entrevistadas não tivessem livremente se expressado a respeito de um dos assuntos, a entrevistadora acompanhava a cobertura dos pontos relevantes na literatura, que na maioria das vezes foram atendidos de forma livre durante os relatos das entrevistadas. Ao final da conversa, era questionado sobre algum outro ponto que a entrevistada desejasse colocar e sobre a indicação de colegas para participar da pesquisa, aplicando dessa maneira a técnica 'snowball'.

A indicação de colegas para participarem da pesquisa é uma técnica amplamente conhecida como 'snowball', que seria bola de neve, em tradução livre. Considerando o restrito ambiente que foi explorado por essa pesquisa, a utilização

da técnica foi de grande auxílio para conseguir as entrevistas. Exemplos positivos dessa aplicação podem ser destacados, como o acesso a uma entrevistada, que após duas tentativas mal sucedidas de contato direto, aceitou participar da pesquisa quando sua colega a indicou. Outro exemplo positivo da aplicação da técnica foi outra indicação que resultou na participação de uma sócia interessada no assunto da pesquisa e engajada em projetos sobre carreira de mulheres na empresa de auditoria em que atua.

3.3 Definição do universo da pesquisa

Para Attie (2011), a auditoria é proveniente da contabilidade. O autor define a auditoria como uma especialização contábil voltada a testar a eficiência e eficácia do controle patrimonial implantado, com o objetivo de expressar uma opinião sobre determinado dado. Inclusive indica um conjunto de dados históricos para comparar as duas atividades e reforça a auditoria como uma especialização destinada a ser usada como uma ferramenta de confirmação da própria contabilidade. Em essência, Attie (2011) considera que a causa do aparecimento da auditoria está diretamente relacionada à própria evolução da contabilidade e justifica-se pelo desenvolvimento econômico dos países, pelo crescimento das empresas e pela expansão das atividades produtoras e dos investidores.

A contabilidade é uma importante fonte de informação aos usuários de informações contábeis - financeiras. No International Accounting Standards Board (IASB) e o Financial Accounting Standards Board (FASB), na nova versão da Estrutura Conceitual da contabilidade, apresentam uma passagem falando sobre a utilidade das informações e aos usuários externos a que esse relatório se destinam primariamente, que são os investidores, financiadores e outros credores. Ao tratar sobre as características qualitativas da informação contábil-financeira, o texto da norma apresenta o seguinte:

“Os relatórios contábil-financeiros representam um fenômeno econômico em palavras e números. Para ser útil, a informação contábil-financeira não tem só que representar um fenômeno relevante, mas tem também que representar com fidedignidade o fenômeno que se propõe representar. Para ser representação perfeitamente fidedigna, a realidade retratada precisa ter três atributos. Ela tem que

ser completa, neutra e livre de erro. É claro, a perfeição é rara, se de fato alcançável. O objetivo é maximizar referidos atributos na extensão que seja possível.”

Esse destaque a qualidade da informação dos relatórios contábeis, reforça a importância da auditoria desses relatórios e, considerando o crescimento do país, que acarretou no surgimento de muitas empresas e o consequente desenvolvimento do mercado, reflete o aumento da demanda por serviços de auditoria nas últimas décadas, com o objetivo de auxiliar as empresas no processo de validação das demonstrações financeiras. A auditoria independente é um fator que contribui na qualidade das demonstrações financeiras, na verificação dos procedimentos para adicionar valor às informações e atestar processos internos com a finalidade de melhorar as operações de organizações e consequentemente a qualidade das demonstrações financeiras. Dessa forma auxilia também no relacionamento com os usuários da informação contábil. (Silva, 2010)

3.4 Técnicas utilizadas nas entrevistas

A intenção do presente estudo é analisar por meio das entrevistas a percepção de sucesso para as sócias em empresa de auditora, utilizando-se de entrevistas semi estruturadas para dar voz a essas mulheres. Como dito anteriormente, na entrevista semi estruturada algumas questões pré-definidas auxiliam na condução das entrevista e permitiu a essas mulheres discorrerem sobre suas percepções de sucesso, escolhas, barreiras e facilitadores encontrados ao longo de suas carreiras e sobre suas experiências.

Foram realizadas duas entrevistas como pré-teste do roteiro proposto e como forma de auxiliar na preparação da entrevistadora para conduzir as entrevistas com as sócias. A primeira entrevista pré-teste foi realizada com uma colega, aluna do programa de pós-graduação em Controladoria e Contabilidade, que está realizando seu doutorado, e que atuou como auditora. Esse primeiro teste, com apoio da colega entrevistada, auxiliou a verificar as questões e avaliar as informações que seriam obtidas utilizando-se o roteiro, e algumas questões foram ajustadas para melhor cobertura dos temas. A segunda entrevista foi realizada com um ex - presidente do Instituto de Auditores Independentes do Brasil (IBRACON), e também sócio de uma

das 'Big Four'. A condução dos pré-testes e avaliação dos resultados contribuíram para a experiência da pesquisadora na realização de entrevistas.

A escolha por essa metodologia é para assegurar a análise da opinião, informações, dados e evidências por meio de uma conversa livre (Martins, 2009). Dessa maneira, pretende-se capturar as colocações dessas profissionais sobre o significado de sucesso e o sentimento delas sobre as escolhas fizeram e influências que tiveram ao longo da jornada de carreira até atingirem o cargo de sócias em uma empresa de auditoria.

Portanto, as questões que foram estruturadas para balizar a entrevista tangenciam aspectos relevantes e destacados pela revisão de literatura e a partir do discurso por elas apresentado outras questões por vezes emergiram. A influência, por vezes até oculta, dos fenômenos descritos na literatura, como teto de vidro ('*glassceiling*') (Eagly & Carli, 2007), *role model* (Haynes, 2012), *work-lifebalance* (Hakim, 1996; Haynes, 2012) e performatividade (Butler, 1993) foram os principais abordados e explorados.

Durante a pesquisa foram realizadas oito entrevistas no total, sendo uma mulher e um homem entrevistados na fase de pré-teste, ambos com experiência na área de auditoria, e outras seis entrevistas com mulheres sócias das principais empresas de auditoria no mundo e no Brasil, as 'Big Four' que como indicado anteriormente são KPMG, PwC, EY e Deloitte. A entrevista pré-teste foi realizada com um sócio de 'Big Four' e ex-presidente do Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (IBRACON) na época da entrevista, e com uma colega do programa de pós-graduação em Controladoria e Contabilidade da Universidade de São Paulo, que atuou como auditora em parte da sua carreira. As seis sócias entrevistadas são de diferentes áreas como Auditoria, Seguros e Impostos. A aplicação da técnica do 'snow ball' favoreceu o contato com as sócias, principalmente quando da mesma empresa.

Essa estratégia é conhecida como técnica de bola de neve, na qual se solicita a cada entrevistada, após a conclusão da entrevista, a indicação de alguma colega para ser entrevistada na sequência. A intenção é que a técnica facilite o acesso a

outras profissionais de maneira que elas se sintam mais à vontade para expor suas histórias, visto que é baseada justamente na análise por meio do livre discurso, ou seja, quanto mais confiança elas sentirem com a pesquisadora, mais à vontade ficarão para expor livremente o que sentem e quais as suas percepções sobre os temas abordados.

As entrevistadas foram selecionados considerando o cargo que possuem na empresa, a área que atuam e a companhia. Cabe destacar que o perfil das sócias entrevistadas foi minuciosamente pesquisado em fontes públicas e redes sociais, como 'LinkedIn', matérias de jornais, revistas, e também por meio de relatos das colegas que as indicaram para a entrevista. A justificativa para essa pesquisa prévia sobre a profissional a ser entrevistada se deu pela experiência positiva da pesquisadora na condução de outras entrevistas com professoras acadêmicas, onde o conhecimento sobre a carreira pela análise das informações do Currículo Lattes e documentos disponíveis nos sítios das instituições em que trabalharam contribuíram de maneira positiva na condução das entrevistas. Em geral, as entrevistadas se sentiram mais à vontade para evoluir nos relatos, uma vez que percebiam que a pesquisadora tinha conhecimento de algumas passagens de sua carreira.

As entrevistas de pré-teste foram realizadas em Outubro de 2013 e as outras entrevistas foram realizadas no período entre Junho e Agosto de 2014. As entrevistas foram gravadas e tiveram duração mínima de 25 minutos e máxima de 1 hora e 50 minutos, somando 6 horas e 21 minutos. Todas as gravações foram transcritas e totalizaram 120 páginas de material.

Foi previamente apresentados às entrevistadas um Termo de Autorização antes do início da entrevista e gravação da conversa. Autorizamen, esse termo garante a confidencialidade de sua identificação e assegura o compromisso de utilização do material obtido somente para fins acadêmicos. Para manter o anonimato das entrevistadas foram criados pseudônimos para utilização de trechos das transcrição das experiências por elas relatadas, nesse sentido também, o nome das empresas em que trabalham foram substituídos por siglas.

O perfil das entrevistadas foi variado tange a idade, tempo para se tornarem sócias, tempo de experiência no cargo e área dentro da empresa de auditoria, momento da maternidade, condição social. No grupo das entrevistadas tinham desde um mulher que recentemente tornou-se sócia, e outras, de uma geração diferente, que foram pioneiras no cargo de sócia de uma 'Big Four', e fizeram parte do primeiro processo seletivo aberto para mulheres. O grupo apresentou também um diversidade no que tange a maternidade, o momento que optaram pela maternidade, uma durante a carreira e outras após a consolidação da posição de sócia. Outro aspecto observado foi quanto a estrutura familiar e social dessas mulheres que optaram pela carreira em auditoria, em muitos casos a necessidade do emprego e de manter-se e ajudar a família era um motivador na carreira. Essa diversidade de perfil foi um aspecto muito positivo que enriqueceu o material obtido nas entrevistas.

A conversa com as entrevistadas iniciava-se com o questionamento sobre a formação profissional, momento da opção por auditoria, trajetória profissional e tempo na empresa, e tempo e experiência na posição de sócia. Continuando, com a entrevistada muitas vezes já mais confortável com a pesquisadora, aprofundavam-se as questões sobre o desenvolvimento da carreira, momentos críticos, barreiras e facilitadores identificados no decorrer da carreira e a definição de sucesso para elas. Na sequência, questões sobre a estrutura familiar e equilíbrio entre as funções dessa profissional eram colocadas. A partir desse momento, questionava-se sobre políticas oferecidas pela empresa, ou planos e ações nesse sentido, para reter tais profissionais. A entrevista era concluída verificando-se o interesse delas em acrescentar ou detalhar algum aspecto e solicitando indicação de colegas para participarem da pesquisa.

Na análise das transcrições e análise do discurso, foram observadas compreensões explícitas e implícitas com profundidade. Considera-se mais que só a fala, mas também os aspectos verbais, como a ênfase, pausas, entonação, hesitação, e também outros aspectos não verbais, como gestos, olhares e a desconstrução do literal, considerando o contexto e momento (Martins, 2009).

Sob uma maior influência do feminismo pós-estruturalista, este estudo fará um recorte sobre o significado de mulher dentro do conceito de gênero apresentado por Butler (1990) e o conceito de identidade que permeia a teoria social contemporânea, e as diferentes posições teóricas que adotam orientações alternativas para as complexidades da experiência pessoal, dependendo o grau de estrutura ou agência que valida (Elliott, 2001 em Haynes, 2008). Nesse sentido, será considerado o papel dos indivíduos em produzir sentidos sociais diferentes de sua identidade, mas que ainda assim transformam sua trajetória de vida, e em que medida social os fatores institucionais e culturais moldam e restringem as formas como experimentam seu ser. (Haynes, 2008).

3.5 Análise das entrevistas

A proposta da pesquisa é a investigação do significado de sucesso para mulheres auditoras que atingiram o cargo mais alto da hierarquia em uma das 'Big Four' partir de uma análise crítica. Portanto, utilizou-se da análise de conteúdo para observar os fenômenos que se destacam no referencial e da análise de discurso para compreensão na definição de sucesso apresentada pelas entrevistadas. Com a aplicação das duas técnicas pretende-se extrair o máximo do material obtido nas entrevistas para captar o significado de sucesso para as profissionais.

A análise dos dados coletados, quando em seu estado bruto, envolve a utilização de determinados procedimentos para sistematizar, categorizar e tornar possível sua análise, portanto, com a utilização das duas técnicas proporcionou-se uma análise mais profunda do material coletado durante as entrevistas, ou seja, das entrevistas transcritas e os materiais pesquisados sobre as entrevistadas.

Segundo Martins e Theóphilo (2007), na análise de conteúdo é possível comparar trechos da mesma categoria de cada entrevista e a mensagem oferecida por cada entrevistada a respeito daquele ponto. Já para a conceituação do significado de sucesso para as entrevistadas, será aplicada a análise de discurso, com a intenção de uma análise mais profunda, buscando compreender o significado explícito e implícito do significado por elas apresentado.

A análise de conteúdo e a análise de discurso diferem quanto à sua fundamentação teórica, contudo, ambas tratam de estudos de linguagem. Bardin (2011) comenta que o interesse por estudar linguagem é antigo. Ocorre desde a interpretação artística de símbolos, textos sagrados, com o uso da hermenêutica, com intuito de compreender mensagens ocultas ou de significado duplo. Como também ocorre dos estudos de análise do discurso por meio da retórica, buscando analisar e interpretar as expressões, a lógica, a persuasão, o encaminhamento do raciocínio.

Segundo Iñiguez (2005, p.23), sob uma ótica cartesiana, a linguagem é considerada um instrumento para manifestação de ideias, uma roupagem para os pensamentos que externalizamos, formando então um discurso. Nesse sentido portanto, a clareza e organização das ideias podem ser observadas através do discurso, e esse se parecer confuso, pode indicar que as ideias não estão claras ou mesmo que o uso da linguagem dificulta a comunicação das ideias.

Ainda segundo Iñiguez (2005), ao perseguir os estudos sobre uso da linguagem, o autor apresenta outra visão, a de filósofos americanos que desconstroem uma posição sobre a linguagem ser apenas um veículo para expressar ideias, ou uma roupagem para pensamentos externalizados. Sob essa ótica, no conceito apresentado por esses filósofos, a linguagem é a condição do pensamento e suas características podem permitir a construção da representação de mundo para cada indivíduo. Sendo assim a linguagem seria a responsável por modelar o discurso das pessoas, uma maneira de representar e construir uma realidade individual. (Iñiguez, 2005)

A linha francesa de análise de discurso articula o linguístico com o social e histórico, a partir daí trabalhando com o sentido e não só com o conteúdo, um sentido que é produzido e não traduzido. Portanto, na análise do discurso a linguagem vai além do texto, trazendo sentidos previamente construídos. O sentido é um elemento simbólico que nem sempre está ligado à palavra. (Caregnato & Mutti, 2006)

Sobre a análise discursiva, Caregnato & Mutti (2006), afirmam que:

“O processo de análise discursiva tem a pretensão de interrogar os sentidos estabelecidos em diversas formas de produção, que podem ser verbais e não verbais, bastando que sua materialidade, produza sentidos para a interpretação; podem ser entrecruzadas com séries textuais (orais ou escritas) ou imagens (fotografia) ou linguagem corporal (dança).”

Para os autores, Caregnato & Mutti (2006), a materialidade discursiva sugerida, quer dizer que a língua, para dar significado precisa apresentar um processo histórico. Na análise de discurso francesa, o discurso produzido sempre apresentará uma relação com um contexto e, portanto, a partir daí fará uma interpretação, ou releitura, sem descobrir nada novo. Pretende-se, por meio da análise de discurso, demonstrar como funciona o discurso e não apresentar um julgamento sobre o que é certo ou errado. Na interpretação vale ressaltar que o analista é um intérprete e que faz uma leitura também discursiva, influenciada pelos seus valores e afeto, posição e experiências, portanto, a interpretação nunca será absoluta e única, pois produzirá também seu sentido.

Já a análise de conteúdo permitirá de maneira objetiva produzir inferências sobre o conteúdo das entrevistas, buscando categorizar as repetições e compreender o que represente a expressão. Segundo Bardin (2011), por oferecer um conjunto de técnicas sistemáticas com objetivo de descrever o objetivo das mensagens, através dos indicadores é possível inferir sobre as expressões apresentadas nas mensagens. A análise categorial, que consiste no desmembramento do texto em unidades, possibilita a classificação dos elementos em categoria. (Caregnato & Mutti, 2006)

A utilização das duas técnicas, análise de discursos para compreender o sentido e a análise de conteúdo para compreender o conteúdo, auxiliará em uma averiguação mais completa do material obtido na transcrição das entrevistas. A análise de discurso será aplicada especificamente no tratamento do significado de sucesso para as sócias entrevistadas. Na análise de conteúdo serão apresentadas

as principais falas das entrevistadas nas categorias que mais se destacaram na entrevista e literatura. Segundo Caregnato & Mutti (2006) a técnica de análise de conteúdo é composta por três grandes etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados e interpretação.

Os autores descrevem as etapas em: a primeira organização, a segunda de codificação e a última etapa é a categorização. A categorização consiste na classificação dos elementos segundo suas semelhanças ou diferenciação, em função de características comuns (Caregnato & Mutti, 2006).

Para o desenvolvimento das etapas supra citadas a pesquisadora contou com a orientação e participação do professor Lupicinio Iñiguez-Rueda, da Universitat Autònoma de Barcelona, que estava no Brasil como professor visitante na Fundação Getúlio Vargas. O professor Lupicinio, atua na área de psicologia social e possui vasta experiência com pesquisa qualitativa com utilização de entrevista e análise de conteúdo e discurso. Ele auxiliou e contribuiu na orientação da estrutura das categorias e principalmente na interpretação do material, e análise do discurso, provocando questionamento que ajudaram a pesquisadora a refletir de forma ampla sobre o conteúdo transcrito das entrevistas.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

4.1 *Análise de Conteúdo*

A proposta da pesquisa é a investigação do significado de sucesso para mulheres auditoras que atingiram o cargo mais alto da hierarquia em uma empresa de auditoria 'Big Four', o cargo de sócia a partir de uma análise crítica. A opção pela utilização da perspectiva pós estruturalista, e especificamente do feminismo pós - estruturalista, foi para preservar a identidade de cada mulher e sua identidade por meio das suas ações e performances ao longo da carreira de maneira exclusiva. Porém, de certa forma, podemos igualmente identificar aspectos em comum entre as experiências das sócias com o uso da entrevista semi estruturada.

Antes de iniciar a entrevista, uma breve ideia sobre a pesquisa era apresentada a cada sócia. No sentido de criar um cenário para ela se sentir a vontade para apresentar sua trajetória de carreira e, a partir daí, discorrer sobre suas experiências com liberdade, ou sendo conduzida pelas questões do roteiro de entrevista. As sócias entrevistadas interagiam e expressavam seu interesse no tema e a relevância do mesmo para elas. Uma delas comentou que, sua diretoria também identificou uma lacuna de sócias, especialmente na divisão de auditoria. A empresa tem como meta identificar as barreiras para atrair e manter as mulheres em níveis mais altos da hierarquia, bem como estipulou como objetivo para as sócias ampliar o time de mulheres que compõe o quadro societário da empresa. Podemos observar esse ponto na passagem da fala da entrevistada:

"O nosso contato mesmo começou porque nossa liderança já tinha identificado essa necessidade de termos mais mulheres na liderança, principalmente na parte de sociedade e diretoria, na parte de auditoria, porque a gente tem um nível bom na área de Impostos. Inclusive essa divisão apresenta uma crescente de mulheres, mas é em auditoria é o nosso gap."

Em um outro caso, a sócia comenta sobre a "tropicalização" de programas de incentivo a carreira de mulheres na matriz da empresa nos Estados Unidos:

"Na verdade esse programa não foi desenvolvido por mim. Esse é um programa que a gente de alguma forma tropicalizou, de um programa que a empresa tem no exterior. E como é que funciona? Justamente reconhecendo as mulheres. Elas tocam menos o bumbo, que é o que a gente brinca aqui... o que a gente fez? Eu tenho um programa que eu lidero aqui."

Cabe observar que das seis entrevistadas, das quais duas são advogadas e os demais contadoras, apenas uma sócia enfatizou a escolha pelo curso e carreira em Auditoria, os demais iniciaram na carreira de auditoria sem ter conhecimento da profissão. Justamente a sócia que optou pela carreira em auditoria, foi categórica em assumir que sucesso para ela era se tornar sócia!

Beatriz: "E sucesso para mim, quando eu entrei na empresa D, foi chegar na **sociedade**. Porque era o topo que eu tinha em relação a minha carreira. Enquanto eu não chegasse até esse ponto, para mim, eu não teria sucesso. Embora no mercado se eu for **gerente** de auditoria, vocês tem um sucesso, se você for pensar, é um sucesso de carreira, é um sucesso se eu chegasse a diretora também. Mas o meu sucesso, ele seria só determinado para chegada pra sociedade."

O método de análise de conteúdo foi aplicado na análise das entrevistas, para auxiliar na divisão do material coletado em categorias relacionadas a literatura, as de maior destaque. As categorias são: formação, glass ceiling e carreira, work-life-balance e família, role model e sucesso.

4.1.1 Formação

As sócias entrevistadas tem formação em Administração, Economia, Ciências Contábeis e em Direto, no caso das sócias da divisão de impostos. Em uma das entrevistas, uma sócia formada inicialmente em Administração de Empresas, e formada posteriormente em Ciências Contábeis, se posiciona de maneira crítica sobre a exigência de formação em Ciências Contábeis para atuar na profissão. Ela

afirma que mesmo sendo a auditoria uma profissão ligada a Contabilidade, deveria haver uma profissão auditor:

Sofia: No que eu entrei, eu digo: “Vou precisar obviamente me esclarecer”. Porque a profissão, embora não exista como uma profissão “auditor”, a profissão vem do contador. E do contador, pode exercer essa função de auditor - no caso, envolve as demonstrações financeiras.

Uma sócia da divisão de Impostos (*Tax*) foi enfática ao falar sobre sua formação a sua formação ser em Direito e sua área não ser auditoria, dando a impressão de querer associar essa diferença de áreas a, segunda ela, uma não semelhança na composição das pessoas das áreas de Impostos e Auditoria:

Alice: “Na verdade, eu sou da área de Impostos (*Tax*) e não da Auditoria. Na área de *Tax*, hoje, eu diria que 50% do meu staff é feminino, como sócios são menos mulheres, mas temos mulheres na sociedade. Como gerentes, 50% são mulheres.

Independente da formação ser em Contabilidade, o intensivo grau de treinamento e educação continuada promovido pelas empresas de auditoria foi destaque na fala das entrevistas:

Sofia: “Só que o curso que você acaba tendo... Isso, eu estou falando de alguns anos atrás. Você tinha um curso em que você entrava num tipo de imersão., praticamente uma faculdade em termos de currículo, de conteúdo, de contábeis em um mês, durante oito ou nove horas por dia. Era intenso, tanto a parte contábil como, tributário e metodologia de auditoria.”

Entrevistadora: “Sua atuação é em impostos. Você não tem formação contábil?”

Manuela: “O que acontece, nessas empresas é que a gente tem um aprendizado de contabilidade que é muito forte no começo. Então, eu tive a oportunidade de ter esse aprendizado, é claro que não posso me comparar com homens (de controladoria) mas eu tenho [*background*] suficiente para assumir meus objetivos e tocar minha área.”

Ao justificar sua formação em Direito, Manuela esclarece que mesmo não sendo formada em contabilidade possui conhecimentos e treinamentos na área, suficientes para condução das suas atividades, mas não a nível de comparação com "homens de controladoria", no sentido de especialistas na em contabilidade e não por uma distinção de gênero. Porém é interessante observar que, ao se referir a especialista na parte contábil, ela use a expressão homens, pois remete a uma ideia de que os homens sejam predominantes na área.

Somente uma sócia entrevistada declarou conhecer previamente sobre a carreira. As outras entrevistadas disseram não ter conhecimento do que era a profissão em auditoria antes de iniciarem carreira, e que a carreira em auditoria não foi planejada. Entretanto, uma delas apresentou um processo inverso e afirma que optou pelas Ciências Contábeis pois ser auditora era sua meta. Outro destaque é para o primeiro processo seletivo que recrutaria também mulheres, sendo, portanto, uma evidência da hegemonia do ambiente masculino da profissão:

Sofia: “Passei num processo de *trainee*, que era lá na região de onde eu venho, e eu passei no processo seletivo de Auditoria. Para ser bem sincera, eu não tinha bem noção do que efetivamente era Auditoria até porque o que eu tinha na parte contábil, embora a Auditoria seja mais abrangente do que Contabilidade, eu tive muito pouco no curso de Administração.”

Julia: “Eu era subcontadora. Nem conhecia direito o que era Auditoria.”

Beatriz: “Eu fiz contábeis porque eu queria auditoria, então na hora de eu escolher a profissão, eu sempre gostei muito de números, não sabia que na verdade na contábeis você interpreta os números. Mas ao ler a descrição da profissão de auditor foi o que me interessou, quando eu escolhi contábeis na verdade foi porque gostei da descrição de auditor.”

A colocação de Julia, revela uma impressão sobre a carreira em Contabilidade ser voltada para o mercado, ou seja, apresentar alto potencial empregatício.

Julia: “As minhas tendências sempre foram para a área de Humanas. Minha primeira experiência foi Medicina. Não conclui por problemas de perda familiar, que era a forma que eu custeava os meus estudos. Então tive trabalhar para manter a família. Mudei para Contábeis, para essa indústria, eu fui trabalhar. E, para mim... Para muita gente, seria a morte na profissão, né? Meu... Olhar era diferente! Meu pai faleceu. Minha mãe precisa que eu trabalhasse para sustentar a casa.”

A entrevistada Laura exemplifica quais eram as principais profissões da época, e contabilidade não estava entre elas. A entrevistada iniciou o curso de contabilidade e, no segundo ano, tomou conhecimento do processo seletivo para auditoria pelos colegas e resolveu participar pois seria o primeiro processo seletivo que aceitaria mulheres para auditoria. Ocorreu na década de 70. Mais uma evidência do domínio masculino na área.

Laura: “Embora eu achava que não tinha nenhuma habilidade, eu queria tentar medicina. Então, pra isso estava totalmente fora, contabilidade, economia, estavam totalmente fora do meu (cardápio) porque eu estava convivendo com pessoas que desde pequenas queriam, o que naquela época era consideradas com as grandes profissões, advogada, médica e engenheira.

Somente no segundo ano do curso de contábeis, que eu comecei a ouvir a palavra auditoria. Naquela época eram Big Seven. E chegava uma época do ano haviam os recrutamentos nas faculdades. E uma amiga sugeriu: "Por que você não vai lá só pro processo de recrutamento, só para ver como que é?". Foi então que o pessoal falou: "Esse será o primeiro ano que eles vão contratar mulheres." Eu me animei com o desafio e oportunidade. Isso foi na década de 70. Eu gostava por que era um forma de você buscar independência, sua realização, o desafio, de ser mulher, entrar no mercado de trabalho numa profissão diferente. Aí comecei a ver o que era auditoria, o que faz, o dia a dia. E fui contruir a carreira"

Os trechos acima na categoria Formação nos permitem deduzir que havia talvez uma falta de conhecimento inicialmente sobre o que era a profissão de auditoria. Ao optarem pela carreira, quatro das seis entrevistadas não conheciam a profissão. Nota-se, igualmente, uma carência de esclarecimentos nesse sentido, seja por divulgação das empresas, ou mesmo seja na formação dessas profissionais. Entretanto, uma vez ingressadas nessas empresas todas demonstram gostar muito do trabalho que exercem e das oportunidades que a profissão oferece em termos de educação, conhecimento, envolvimento com diversas empresas e profissionais.

4.1.2 Glass Ceiling e Carreira

Como foi observado nos trechos sobre a formação das profissionais, não houve um aspecto comum entre as entrevistadas sobre a motivação para seguir a carreira em auditora. Porém há algumas similaridades sobre um dos motivos que a mantiveram na carreira, que é quanto ao destaque para a profissionalização. A promoção pautada em metas, as incentivavam a buscar por reconhecimento na profissão e uma alternativa diferente ao que na época classificavam como carreiras femininas. Esse último fator aparece no exemplo citado da profissão desecretária executiva:

Entrevistadora: “Você entrou, você teve toda essa imersão de conhecimento na Auditoria. O que te manteve a seguir carreira dentro da Auditoria? O que te impulsionou?”

Sofia: “Eu acho que profissionalização. Eu entrei, como comentei, não sabia, não entendia. Para ser muito sincera, acho que eu não tinha noção do que era Auditoria. Como eu estava no início, vamos dizer, da vida profissional, eu queria me profissionalizar. Então, tinha muito daquela coisa: “Ah, você vai ser uma secretária executiva”. Ainda há isso. A mais de vinte anos atrás, a questão da mulher era muito mais... Te jogava para a carreira, vamos chamar assim, de carreiras femininas. E até o próprio início na Auditoria foi complicado. Por quê? Porque os próprios clientes, eles não estão acostumados com mulher. Eu passei por situações muito pitorescas: ‘Mas o que você está fazendo? Isso não é profissão para mulher’. Às vezes, acompanhando alguma coisa, como contagens físicas, por exemplo, de inventário, que você tem que acompanhar...”

Sofia: “Mas, passada essa questão toda, eu acho que se a gente pudesse simplificar, eu queria me profissionalizar; me profissionalizar numa coisa que realmente me engajasse.”

Sofia: “Mas eu acho que realmente é a profissionalização. Eu comecei a ver que a Auditoria, ela, mesmo com todas essas questões que existiam, à época, mais fortes do que hoje –eu acho bem mais forte – ela te oferecia uma carreira que transcendia o sexo feminino, masculino. E aí, eu digo: ‘É aqui que eu quero entrar’”.

As entrevistadas não apontam diretamente para nenhuma distinção de gênero na progressão da carreira até atingirem a posição de sócia. Entretanto, ao relatarem suas experiências as sócias contam sobre um tratamento diferente recebido de um superior que as destratou na realização de um projeto. Um caso foi quando o superior de uma entrevistada foi comunicado sobre a gravidez dela.

No com contato com clientes também foram exemplificadas situações que demonstraram preconceitos vivenciados pelas entrevistadas, como no relato acima da entrevistada Sofia no qual, ironicamente, o cliente perguntava o que ela estava fazendo ali. Nos trechos abaixo também é possível observar esses relatos:

Sofia: “Absolutamente nada. Diferença nenhuma. Sóque assim: eu fazia... Você fazia atividade como se você fosse... Vamos usar: independente de você ser homem ou mulher.”

Julia: “Na minha primeira gravidez, o sócio com que eu trabalhava, ele ficou sem falar comigo por quatro meses. Eu só não pedi demissão da firma porque eu trabalhava com um gerente – hoje, ele ésócio –ele chegou para mim e falou assim: “Não liga, não. Ele é muito... Ele vai entender. Isso não vai ser um problema”. Era uma pessoa mais esclarecida porque esse outro era de uma época arcaica.”

Laura: “Então, por exemplo, meu primeiro, um grande cliente - eu tinha um sócio, que chegou alemão, e ele era muito machista. E eu lembro que quando eu entrei na empresa ele nunca falou comigo. Mas apareceu um trabalho que me programaram, e quando chegou a programação de quem era a equipe que estava com ele, ele falou assim para o gerente: “Eu não trabalho com mulher”.”

Uma situação recorrente nas empresas de auditoria é o desafio de reter talentos nos níveis sênior e de gerência, devido às ofertas do mercado de trabalho que buscam profissionais com a carga de experiência e conhecimento de auditores, oferecendo remunerações mais atrativas e posições superiores a que eles assumem nas empresas de auditoria. Esse é um aspecto que influencia na saída de profissionais nesses cargos. E para as mulheres háo agravante de buscarem por um rotina regular para que possam constituir sua família. Normalmente a idade média de profissionais sêniores e gerentes éentre 25 e 30 anos. Algumas passagens das transcrições das entrevistas refletem esse cenário:

Sofia: “E aí acaba tomando decisões, às vezes, de sair: “Ah, vou para um trabalho em uma empresa, que é uma empresa é mais regular, né?” Porque aqui é assim: você está fazendo um trabalho agora, a semana que vem, é uma coisa completamente diferente, quer numa outra empresa, outras pessoas, outro lugar; é tudo muito dinâmico.”

Sofia: “O teu salário facilmente é dobrado, triplicado. Então você percebe que está com uma dificuldade de tentar conciliar alguma coisa e pode optar por ganhar mais. Talvez ter um horário, como eu digo, das nove às cinco – nine to five, e trabalhar de segunda à sexta? Você acaba fazendo uma opção. Porque você começa a tentar equilibrar. E eu acho que aí, na auditoria, você perde um pouco pela característica do trabalho.”

Julia: “Sai mais mulher. Por quê? Por que a mulher não é comprometida? Não. É porque, às vezes, o outro compromisso dela é mais importante na vida dela do que esse, que ela pode contornar. Mas o homem... O homem nasceu para não ser subordinado. Pode ser filosofia, muita mulher pode discordar: “Não, isso é bobagem”. Eu acho que não. Quando eu olho, de forma geral, eu convivi muito mais com homem. Fui criada por dois homens, e só era eu de mulher. Às vezes, eu brinco e falo: ‘Será que não foi por isso que deu certo em Auditoria?’”

Julia: “Então, hoje em dia, eu vejo o casamento como um fator menor. A maternidade continua sendo um fator grande. Mas eu não vejo, definitivamente, que a matéria seja masculina para que a mulher continue.”

Auditoria, como toda profissão, tem seus desafios, mas que não impediu que as entrevistadas demonstrassem a importância da profissão, como foi possível observar. Chama atenção as colocações de Julia pela naturalização masculina que ela propõe à profissão e diz se ajustar pela sua criação com os irmãos. Também a colocação de que homem não nasceu para ser subordinado. Essas colocações preocupam pois evidenciam uma predominância masculina para cargos elevados na

profissão. Mesmo que, no início da entrevista, ela afirme acreditar que auditoria é uma profissão mais para mulheres, como descrito no trecho abaixo. A entrevistada Laura apresenta a mesma ideia:

Julia: “Primeiramente, Contabilidade, Auditoria é uma matéria que se encaixa tanto para homem quanto para mulher. Muitas das vezes, muito mais para mulher, porque é uma questão de detalhe. E a mulher é mais detalhista do que o homem. A mulher tem um olhar diferente: tem um olhar diferente para a família, tem um olhar diferente para o dia a dia. E isso se encaixa para a Auditoria. Na Auditoria, você faz procedimentos técnicos, mas exerce muito julgamento. E o julgamento feminino, ele é menos tendencioso à fraude. Você vê poucas mulheres envolvidas em um escândalo de fraude.”

Laura: “Então eu acho que é uma profissão que vai ter mais mulheres dos homens, naturalmente. Sem fazer grande esforço, sem grandes lutas, lutas internas. É um processo natural, habilidade (pessoal) das mulheres, essa educação que nós tivemos, na minha geração, você percebe que não é uma profissão como talvez engenharia.”

Observou-se também no trecho de Sofia uma admiração pela profissão, relatado de maneira enfática, como está no trecho abaixo:

Sofia: “É muito bom a auditoria para a mulher. Eu acho que independente, vamos dizer assim, do sexo, a auditoria é um negócio fantástico!”

No tocante a carreira, uma das entrevistadas, diferente das demais, iniciou a carreira na empresa, depois trabalhou em outras empresas e de segmentos diferentes, retornando a empresa de auditoria já em cargo de gerência.

Outro caso contrastante foi uma entrevistada que era contadora de uma empresa e que a sócia de auditoria, que na época prestava serviço na empresa, insistiu para que ela participasse do processo seletivo, colocando todos os dias uma ficha para participar do processo seletivo sobre sua mesa de trabalho.

As demais entrevistadas iniciaram e desenvolveram sua carreira em empresa de auditoria.

Alice: “Eu entrei, na época, na empresa de auditoria X, no final da década de 80. Em, no início da década de 90, eu fui promovida a senior na mesma empresa. Em 2000, fui promovida à sócia. Em 94, eu fui a gerente; em 2000, a sócia. Em 2002, eu entrei na empresa C como sócia já. Eu passei por toda... desde o início, como trainee até sócia e hoje eu lidero a área de Impostos no Brasil da empresa.”

Alice: “Eu fui a primeira sócia mulher em Impostos. Aí em 2000, teve outra sócia mulher em Impostos. E este ano agora, 2014, a gente tem mais uma. Três, e nós somos vinte sócias hoje.”

Julia: “Ela foi a primeira sócia. Ela perguntou se eu queria me inscrever. Eu falei que não [risos]. Eu era subcontadora. Nem conhecia direito o que era Auditoria. Eu era meio matuta naquela época. Todo dia, ela deixava uma ficha na minha mesa. Aí ela chegava com uma ficha nova. “Não preencheu?” Eu falava: “Não”. E ela [dizia]: “Vou deixar outra”. E o negócio foi fazendo um monte de bolinho na minha mesa. Toda mulher faz isso, né? Toda mulher faz isso. E aí eu falei: “Pô, ela me obrigou a preencher esse negócio, né?”. Aí eu preenchi para duas empresas, e passei, mas vim para cá porque eu a conhecia. Já era uma referência. Eu nunca trabalhei com ela. Ela é minha melhor amiga.”

A insistência da sócia para que a entrevistada se candidatar ao processo seletivo da empresa foi relevante para a entrevistada iniciar na carreira e também serviu como um role model para ela pois era uma sócia que acreditou nela desde o início da carreira.

Uma outra situação que chamou atenção foi a carreira diversificada, entre empresas de auditoria e também outra empresa, da entrevistada Manuela, e o motivo que a impulsionou a trocar de emprego. Duas mudanças ocorreram na

carreira da entrevistada Manuela por influência do relacionamento com o marido, pois ele passou num concurso público e ela abriu do emprego para acompanhá-lo. Como descreve a seguir:

Manuela: “Então logo na empresa B eu fui pra... seria o semi-senior, que levaria acho que três anos, quatro anos. Eu fui em dois anos. E a partir daí eu saída empresa, entrei em outra empresa de auditoria como senior. Nessa empresa, do [nome da cidade], eu fiquei mais dois, três anos – e aí eu aceitei uma posição num grupo de indústria [...] e fiquei lá por quatro anos. Lá eu fui a gerente e depois, quando eu sai de lá, meu marido passou num concurso público aqui para [nome de outra cidade], e eu tive de arrumar uma outra posição.”

Entrevistadora: “Sua saída da empresa B foi por causa do seu casamento com alguém que era da empresa? Foi uma opção sua ou por uma política da empresa?”

Manuela: “Na verdade, não era muito comum esse tipo de questão e a gente achou que um dos dois poderia sair, e eu sai. Foi uma coisa bem tranquila e conversada.”

Todas as entrevistadas reconhecem que a carreira nas empresas de auditoria são pautadas em meritocracia. Ou seja, as promoções ocorrem em função do cumprimento das metas de trabalho. Ao referenciarem sua evolução na carreira, nenhuma das sócias apontou diretamente nenhuma barreira de gênero.

Entrevistadora: “Durante esse teu processo idas e vindas, toda a evolução, a progressão que você teve na sua carreira, você identificou alguma barreira, alguma coisa que você falou assim, por eu ser mulher eu tive alguma dificuldade, ou não?”

Manuela: “A carreira nessa empresa é muito pautada na meritocracia. Então é muito fácil, se você tiver uma boa performance, você de alguma forma se tornar visível e se tornar alvo dos interesses da organização, sob o ponto de vista de aprimoramento e promoções. O que acontece com as mulheres

é que, você já deve ter ouvido falar disso nas suas pesquisas, é que a gente se promove muito pouco. Então eu acredito que o que aconteceu comigo ao longo da minha carreira é que acho que essa carreira poderia ter sido mais fácil se eu tivesse mais me autopromovido. [...] Então eu acho que o que acontece com a gente é que a gente tem que dar uma dose de esforço para realmente ser visível e ultrapassar essas barreiras. Isso com certeza aconteceu comigo. Mas eu não tive nenhuma postura discriminatória no sentido de: "Você não terá essa promoção". Ainda que velada, porque você é uma mulher. Eu nunca senti isso, mas senti no esforço. Que meu esforço teve que ser muito maior do que teria sido necessário."

Manuela: "Na verdade, a gente chegou à conclusão internamente que embora a gente tenha um suporte muito grande do presidente da organização, isso é uma coisa que a gente tem que fazer. Então é uma coisa. A gente se reuniu, as sócias (e diretoras): "Como nós podemos fazer pra mudar isso?" Esse ano, por exemplo, a gente chegou a 21% de sócias e diretoras da firma, que eu tenho certeza que é a maior métrica do mercado. A gente conseguiu promover três sócias para a área de auditoria, que é uma área superdifícil de ter colocação de mulheres. É muito mais fácil a gente ter nas outras áreas que são... como impostos."

Alice: "Não tem nenhuma diferenciação por ser mulher ou não. Muito pelo contrário. Vai tendo a evolução da sua carreira. Não senti nenhum constrangimento ou nenhuma antecipação, favorecimento por ser mulher e ter que atingir algum nível, um percentual... nada disso. Foi sempre meritocracia na carreira inteira, e isso continua também hoje. Eu nunca senti nada, seja interno e, principalmente, no cliente. Eu nunca tive problema algum com cliente. Nessa minha área, assim, questionamento: "Eu não quero". Ou tratar mal, ou tentar alguma coisa, nunca tive absolutamente nada. Sempre muito profissional. E aqui

sempre a meritocracia foi o ponto principal da continuidade das pessoas aqui.”

Alice: “Não, na verdade, como eu falei, a minha carreira toda foi aqui dentro [...] Nunca pensei nesse assunto, para ser bem sincera. Nunca precisei pensar nesse assunto. Acho que o ponto mais importante é esse. Na minha vida inteira, eu nunca pensei nesse assunto, como: “Ah, será? Não sei. Como é que vai ser?”. Não tive problema. Eu fui a primeira sócia-mulher da minha área. Já tinha na Auditoria sócias-mulheres, mas de Impostos, eu fui a primeira.”

Entretanto, ao relatarem sua trajetória profissional, revelam ter ultrapassado barreiras para chegar ao topo. Ao relatarem sobre suas experiências é possível observar que houve barreiras, sim. Tanto no relacionamento com seus superiores quanto envolvendo clientes, que indicam barreiras de gênero.

Laura: “Então, por exemplo, meu primeiro, um grande cliente...eu tinha um sócio, que chegou na empresa de outra unidade, ele era alemão, e ele era muito machista. E eu lembro que quando eu entrei na empresa ele nunca falou comigo. Mas apareceu um trabalho que me programaram, e quando chegou a programação de quem era a equipe que eu estava ...dele! E ele falou assim para o gerente: “Eu não trabalho com mulher”. E aquilo eu soube, lógico, você fica sabendo pelo corredor, você fica magoada, ninguém me testou para ver se ...me achava muito menininha também, provavelmente imatura. E aí, conforme o mundo foi passando, eu fui para um cliente japonês onde mudou o gerente, e era ele. E aí foi, sabe aquela hora, que ele chegou bravo, exigindo: “Eu quero isso, eu quero aquilo”. Ok. Eu fiquei quieta. Aí ele foi lá revisar, e aí ele percebeu que o cliente japonês em questão não era machista, e me adoravam e me respeitavam, faziam tudo por mim.”

Beatriz: “Homens? Sempre, sempre. Outra característica que eu acho que a gente precisa...eu preciso trabalhar de fato isso e na

verdade a gente só começa, só comecei a perceber por conta dessa pesquisa. E é o que eu venho falando para as meninas, para gerentes, a mulher também tende a ser reconhecida, você deve ter pesquisado isso, ela espera que a gente seja, a gente faz, faz, trabalha, trabalha mas fica na nossa. A gente não divulga, não sabe fazer essa promoção pessoal. E muitas vezes você vê um colega que você sabe que você faz mais ou igual, sendo promovido. É lógico que isso te desmotiva. Chega um momento da carreira que você está pressionada com filho, etc., aítem mais essas questões de promoção. É uma das coisas para acabar saindo.”

Beatriz: “Hoje eu percebo, às vezes, o fato de você ser mulher especialmente para os mais antigos, às vezes é uma barreira. A partir do momento que você se prova, que você prova a sua competência, que você prova a sua capacidade, isso vai caindo. Aí você percebe que, aos poucos, é questão de se provar. Faz o seu trabalho certinho, que isso aos poucos vai caindo. No começo, eu sinto, eu, algumas discussões, sim, eu sinto, especialmente quando a gente conhece ou é apresentado para algum cliente, que é mais antigo, tem mais idade. A gente um pouco esse preconceito. Mas é uma questão de tempo de vocêse provar, provar o seu trabalho, que isso acaba passando.”

Julia: “Eu era gerente do trabalho. Ele não falava comigo; só falava com o encarregado. Aí o encarregado falou: ‘Olha só, quem é a gerente de trabalho é ela. Você está me deixando em uma situação muito delicada’. Aí ele falou assim: “Mas eu não me subordino à mulher’. Aí o encarregado veio falar comigo: ‘Olha, [nome da sócia], eu já não sei mais o que eu faço. Ele só fala comigo. Ele não fala com você’.[Eu respondi:] ‘Ah, vamos fazer o seguinte: Só você fala com ele. O importante é a gente terminar o trabalho.” E tudo bem. Fingi que ele não existia.”

Ao considerar os relatos sobre a carreira das profissionais, é possível observar pontos conflitantes quanto a barreiras de gênero. Com relação a promoções internas todas demonstram não haver restrição alguma. Entretanto, o que é enfatizado por duas sócias é que a mulher não se auto-promove como os homens, não faz "propaganda" das suas conquistas e com isso nem sempre consegue o mesmo destaque. Tanto que algumas delas, por iniciativa própria, estão envolvidas em projetos para promoção de sócias na empresa. Outras pontuam o fato de terem que se esforçar mais para terem reconhecimento.

Laura: "Fui a primeira [gerente] no Brasil, quando eu cheguei à sócia, fui a primeira da América Latina. Mas tudo isso foi uma luta muito grande. Eu sempre trabalhei muito mais do que os homens."

Beatriz: "Porque as pessoas acham que a gente está dando uma chance para mulheres no mercado. Não é bem isso, a gente está promovendo competência que as firmas precisam."

Outro ponto é quanto a ausência de modelos para se espelharem, ocorrendo que muitas profissionais, por vezes, desistem de seguir carreira na empresa de auditoria para optar pela família, pois acreditam não ser possível conciliar vida pessoal e familiar e vida profissional.

Alice: "Quando eu fui à gerente, aí tinha muita gerente-mulher, muita. Várias saíram no meio do percurso, seja por opção de carreira, seja pela própria opção de família: 'Vou ter filho, vou parar de trabalhar'. Então, tinha isso também: 'Eu quero trabalhar num ambiente mais tranquilo'"

Beatriz: "A outra questão é obviamente, era: 'Poxa, se eu tiver, quando eu casar e tiver filhos como vai ser?' O que eu percebi muito especialmente nessa minha pesquisa quando eu comecei as conversas com as nossas gerentes, elas ficam [pensando]: 'Eu acho que não vou conseguir, então eu vou desistir.' [E eu digo]: 'Mas você já tentou? Você nem tentou e você já quer desistir'. Então é sso que falta um pouco, a gente também

precisa ter essa percepção de que é possível. E, talvez, seja até pela falta de exemplo, como a gente não tinha exemplo, a gente tem que falar: 'Então, eu desisti porque todo mundo desistiu antes. Eu também vou desistir'. Até que eu comentei com o líder de auditoria. Ele promoveu cinco sócias nesse ano, sendo que das cinco, três são casadas. E, tem os modelos, agora ela já tem [o modelo]."

Beatriz: "Olha que engraçado, eu não entendia, porque para mim, como conversamos, nós começamos na faculdade, nós temos as mesmas oportunidades. Eu não entendia porque a gente tinha quer fazer aquela pesquisa. Foi engraçado, na apresentação, a gente até falou: 'No começo, a gente não entendeu a proposta da pesquisa, porque a gente não sabia o benefício de fato e as barreiras que de fato a gente encontra'. Mas as oportunidades são iguais para todos. Mas existe uma diferença. Oportunidade igual não quer dizer que igual para o homem exatamente igual, não. Existe uma diferença sim, a sociedade nos cobra por coisas que não cobram para os homens. Então, o que a gente vê na realidade, a gente entendeu, que a parte de sênior é a parte onde a gente tem a maior migração de mulheres. Porque eu acho que a parte de auditor é quando você chega a sênior. Você está numa fase um pouco mais madura. O mercado também te oferece propostas muito melhores. E é exatamente nesse momento onde as meninas pensam em casar constituir família."

Houve ainda relatos de ações, pesquisas e programas por parte das empresas para auxiliar na conciliação entre a vida pessoal e familiar e a vida profissional.

Entrevistadora: "A empresa tinha algum tipo de plano, ação ou política que incentivasse? Por exemplo: jornada de trabalho reduzida..."

Sofia: “Na minha época, não. Foi uma coisa que foi conquistada com o tempo, à medida que as mulheres começaram a, vamos dizer assim, a ganharem um espaço maior. O que, por exemplo, acontecia, embora não existia política? Eu deixei de fazer trabalhos...Eles me alocaram em trabalhos que eu deixasse de viajar durante um período porque como eu ia viajar praticamente com duas crianças pequenas? Eram dois bebês. Obviamente que eu tinha na época a minha mãe, que me ajudava muito. Isso foi muito importante.”

Manuela: “Então a gente criou diversos programas, programas que mais ou menos eles endereçam o público que tem [filhos] até um ano. De uma forma mais focada. Então você pode, por exemplo, ficar um dia por semana a mais em casa, em vez de sábado e domingo, você pode eleger mais um dia, ou você pode eleger trabalhar seis horas. Então, de acordo com a área que você trabalha e da discussão que se tem com o gestor, você elege uma forma diferenciada de trabalhar que te atenda melhor sob o ponto de vista da maternidade e que também seja bom para os negócios. Então, cada área criou uma forma de flexibilidade.”

Entrevistadora: “Você acha que essa questão de flexibilidade é um fator relevante para essa retenção, principalmente nessa categoria de gerente senior?”

Manuela: “É muito relevante. Para gerente também. Na verdade, a flexibilidade abarcou toda a empresa, e existem alguns momentos na vida por diferentes questões, não é só a questão da maternidade, que você precisa de flexibilidade. Eu gostaria muito que tivesse tido na minha época um programa como esse, e tem uma adesão forte das mulheres em relação ao programa.”

Ao analisar os trechos sobre a carreira das profissionais é interessante observar como, quando questionadas sobre barreiras para sua progressão na carreira, elas não pontuam barreiras. Mas, ao longo das histórias por elas

experimentadas, indiquem resistências com superiores e também com clientes. Parece que elas incorporaram uma realidade que aceita situações de preconceito e, por ter vencido na carreira, não enfatizam o que vivenciaram como uma barreira. Por exemplo o programa de atração de sócias, indica um impulsionador para ultrapassar uma barreira, por causa de uma dificuldade de mulheres para acesso a cargos elevados nessas empresas.

Existem questões não respondidas nesse cenário: se não houvessem barreiras, se a progressão na carreira é baseada exclusivamente em metas, se a profissão é adequada a mulheres. Por que a participação de mulheres na sociedade das empresas pesquisadas é tão pequena? Será que o fato de promover mais as conquistas profissionais das mulheres, como propôs uma sócia, seria o necessário? O papel que essas mulheres assumiram para conciliar todas suas tarefas, resultou em opções ao decorrer da sua trajetória profissional e de um esforço percebido muitas vezes maior do que dos profissionais do sexo masculino. A segunda jornada exigida das mulheres não é considerada uma vantagem competitiva na hora de conseguir uma promoção. Talvez essa seja uma razão pela qual algumas optam mudar de carreira, na procura por uma jornada mais regular, como colocado em algumas das entrevistas.

4.1.3 Work-Life Balance e Família

Ao relatar sobre sua carreira, a entrevistada Sofia conta a respeito das suas promoções terem ocorrido próximas às suas gravidezes. Foram duas gestações próximas a períodos de promoção na empresa e o fato de estar de licença maternidade não interferiram nas suas promoções. Sofia enfatiza que, após tornar-se mãe, a preocupação sobre o cuidado com os filhos a sobrecarrega, pois ela coloca que a mulher é considerada como principal responsável e, muitas vezes, não notava nos homens a mesma preocupação. Ela explica que, talvez seja pelo papel assumido pelas mulheres, que em alguns casos se dedicam integralmente à família. Quando comparada a história sobre as promoções durante a gravidez com as outras entrevistadas, Sofia apresenta um diferencial na carreira.

Sofia: “Eu tive o meu primeiro filho, acho que no terceiro ano depois que eu tinha entrado, eu fui promovida, porque tem todo um plano de carreira. Eu estava em licença-maternidade para a próxima categoria e, por coincidência, eu engravidei em seguida da minha filha. Aconteceu a mesma coisa: eu fui promovida enquanto estava... Então, mesmo tendo filho, voltando, que aí você tem um nível de dificuldade maior. Eu acho que tem uma diferença entre homem e mulher porque o homem acaba de uma maneira ou de outra, ele deixa a esposa. Alguns têm as esposas que trabalham. Mas outros, não. Mas fica muito a cargo da mulher essa coisa dos filhos, administrar ou gerenciar a casa. Isso é uma dupla jornada. Mas eu não digo que é uma jornada no sentido de que você tenha que trabalhar, mas a responsabilidade é de você se envolver com isso. Sempre foi duplo. Você acabava tendo um nível de preocupação que você via que os homens não tinham. Mas também nada que a gente não consiga fazer.”

A entrevistada Manuela também relatou fatos da criação da sua filha no decorrer da carreira e de como se articulava para conciliar as atividades do escritório com a criação e educação da filha, bem como o relacionamento conjugal. Chama atenção no relato a forma como essa mulher assume toda a responsabilidade pela filha e pelo relacionamento, articulando-se com babás, e enfatizando a importância da organização para equilibrar a atenção para todos. A ideia de dividir a rotina doméstica com o conjugênio é por ela citada:

Manuela: “É claro que você tem um relacionamento, e aí pode ser não só um relacionamento conjugal, mas pode ser um relacionamento familiar. Se você tem alguém que te apoie durante esse processo, é muito positivo. Porque existem situações, existem coisas que você vai ouvir de muitas mulheres. Como essas, coisas mais *sui generis*. Eu me lembro uma vez eu numa reunião com 40 pessoas, a babá me ligou dizendo que a minha filha não queria tomar banho. Ela era pequena, ela tinha uns quatro anos na época. E, eu quietinha:

‘Filhinha, por favor, vai tomar banho...’ [risos]. É aquela viagem de última hora, aquele relatório que vai estender pela madrugada. Assim, existem coisas que, realmente, que um componente estrutural, primordialmente familiar, ajuda muito. Mas pode ser também um contingente profissional. A gente já teve mulheres que mudaram para o exterior e que não tiveram nenhum apoio familiar e que se sustentaram com profissionais, com babás, com outro tipo de suporte que também supriram determinadas necessidades. Então eu acho que, pra você ter uma carreira bem-sucedida, você tem que ter organização. Isso realmente é a base de uma mulher que quer ter uma vida conjugal, que quer ter filhos, tal. Tem que ter um nível de organização, que tem que ser muito importante.”

As outras entrevistadas possuem filhos e gêmeos, ou trigêmeos que tiveram após estabilizarem a carreira na condição de sócias. Ou outra entrevistada que teve sua filha enquanto era diretora, prestes a se tornar sócia. Para as sócias que engravidaram, a empresa desenvolveu uma política pois, na condição de sócias, não seguem o regime CLT. Julia inclusive destaca que, na opinião dela, é importante para mulher fazer um planejamento para ter filhos, e não se deixar influenciar por pressões sociais.

Alice: “Eu fui a primeira sócia que teve filho. Então, em função do meu cargo, a gente teve que desenvolver uma política para sócios para terem filhos, como que iam ser tratadas, se ia ter licença, como que ia ser a licença, se ia ser remunerada, se não ia. Então, tudo isso foi discutido. Porque sócio é diferente de um funcionário normal.”

Alice: “Nunca tive problema nenhum. No meu caso específico, eu entrei em 90, eu casei em 2000...Eu fui ter filhos – eu tenho três filhos –quando já era sócia. Durante toda a carreira, eu não tive filhos, mas eu já era casada. O meu marido é do ramo. Então, ele tem um conhecimento deste tipo de trabalho. E nunca tive também nenhum tipo de trabalho do lado pessoal.”

Alice: “Tanto que não fazia nem parte do nosso plano ter filhos. Só lá na frente que a gente resolveu ter. E aí eu tive três filhos tudo na sequência: tive um e depois tive gêmeos; então...Eles têm diferença de um ano e meio. Tudo muito próximo. E mesmo depois, com os filhos, não mudou em nada a minha vida e o meu jeito de trabalhar aqui. Acho que isso, sim, é uma inspiração para outras pessoas. “Olha, ela conseguiu, fez, teve filhos, cria os filhos e tudo mais. E trabalha e lidera a prática.” Acho que têm várias coisas juntas que servem de inspiração para outras pessoas, com certeza.”

Julia: “A gente falando: o casamento... ‘Bom, eu saio de uma profissão para casar?’ Depende. Isso é de cada um. A maternidade é um dos fatores principais. Quando eu vejo alguns programas que falam: ‘Ah, mais é programa que está voltado para a mulher depois que tem filho e não pode trabalhar’. Eu não concordo. Depois de quatro filhos... O primeiro filho, eu não era nem gerente. Agora, os trigêmeos... Eu não concordo. A gente também por uma questão latino-americanae de cultura nossa, a gente acaba sendo mãe mais cedo, não planeja uma maternidade...”

Ao retratar um panorama sobre uma experiência na criação da sua filha Manuela evidencia uma barreira para mulher, pois ela ilustra uma dupla jornada que a mulher passa a enfrentar. Mesmo com o fato de ter apoio familiar, fica evidente a sobrecarga de preocupação e trabalho que a mulher passa a ter. Porque chama atenção também que em momento algum essa responsabilidade é dividida com os maridos. Ou, quando dividida, o sentimento de culpa demonstrado por Beatriz demonstra como há pressão sobre as mulheres com os cuidados com os filhos.

Manuela: “Tem algumas coisas que a gente precisa entender que não dá para fazer. Por exemplo, eu tive uma gerente aqui que quando ela engravidou. Ela falou assim: Eu [não] estou dando conta de tudo...” Eu falei assim: ‘Tá, quais as tarefas que você faz na sua casa?’ Aí ela me passou. E uma das tarefas era

o cardápio semanal. Eu falei assim: "Esquece o cardápio semanal". [E ela:] "Como assim?" [E eu respondi:] "Esquece. Fala para a sua empregada fazer o que ela quiser, todo dia vai ser uma surpresa pra você. Você deixa o caixinha com ela e deixa ela comprar o que ela quiser. Ela sabe mais ou menos o que você gosta, então deixa isso pra lá, porque te dá um monte de trabalho ficar organizando isso no final de semana. Então, deixa isso pra lá". Então, tentar você ver o que você pode prescindir e do que você não pode prescindir. Então, eu sempre falava, a minha filha cuidou dos dentinhos durante anos com uma ortodontista e eu nunca fui lá, porque se não der certo numa semana, na outra semana consertava. Agora, tudo que era médico, que eram coisas importantes, eu sempre estive nos médicos. Mas algumas coisas não precisa. Dá para você delegar para outra pessoa. Então você tem que ver o que é importante e o que realmente vai fazer diferença na cabecinha e no universo daquele ser que você tutela, que é seu filho. Então, você tem realmente ver o que importa pra ele. Por exemplo, eu tenho uma coisa que sempre me lembro, isso são coisas que você vai maturando e todo mundo tem essas histórias, eu nunca, em toda a minha vida, deixei de ir em nenhuma festa da minha filha, de colégio."

Manuela: "Então, realmente, não fazia nenhum sentido, mas a gente tem que gerir esse panorama todo, e não é fácil. É o que eu falo aqui, a gente tenta ajudar as mulheres que têm filhos, tal. Mas é uma dinâmica complicada. E você só supre essa dinâmica e só é bem-sucedida se você se organizar. E quanto mais se organizar, mas bem-sucedida você é. E quanto mais apoio familiar você tem, melhor se tornam suas atividades."

Beatriz: "Uma coisa engraçada, minha filha esses dias - meu marido que leva ela para escola - aí essa semana tive que levar porque ele estava fazendo um curso. Levei ela por uns dias. Quando eu fui ver tinha uma camisetinha rasgada, a

camisetinha dela estava rasgada aqui no ombro. Falei: 'Meu Deus do Céu, e ele levando essa menina com essa camisetinha rasgada?! O que eles vão achar da mãe?'"

Beatriz compartilha da preocupação sobre como equilibrar a vida profissional, pessoal e a maternidade, como é possível observar nos trechos abaixo:

Beatriz: "Uma das coisas também que a gente, que eu sempre me questionei ao longo da carreira, no momento que eu casasse e tivesse filhos como seria conciliar. A gente sabe muito bem que é puxado, a gente sabe muito bem que é puxado. Eu sempre tive essa dúvida: "Eu não vou conseguir conciliar, é muito puxado, imagina se eu tiver que cuidar da minha filha, porque eu quero ser uma mãe presente, eu também não quero ser aquela mãe que vai colocar filho no mundo e deixar para os outros criar". E quando eu me casei e me tornei mãe, sim, foi difícil. Mas foi uma opção minha também de ser mãe depois dos trinta [anos], que é quando eu tinha uma carreira mais consolidada. Já tinha uma flexibilidade maior que eu imagino que seja uma dificuldade que eu teria se fosse sênior por exemplo"

Beatriz: Então eu saio às cinco horas todos os dias para buscá-la, ficava com ela até a hora dela dormir e voltava para trabalhar aqui até de madrugada. Trabalhando, então assim. Diversos sócios cansaram que receber email meus duas da manhã. Eu já tive um sócio que falou assim: 'Olha, uma coisa você tem que entender, você virou mãe não é para você compensar o trabalho de madrugada, não é isso o exemplo'. E é verdade, não é esse o exemplo. Aí você para e pensa: 'Aí, como eu sai cedo, eu preciso compensar em algum momento'. Mas é não esse o exemplo, mas não é esse o modelo que as pessoas querem ver."

O conselho do sócio ao chamar a atenção de Beatriz por que ela estava trabalhando de madrugada para compensar que saiu no horário para buscar a filha

na escola. A entrevistada parecia se sentir culpada pela sua atitude e se sacrificava sem dormir. Essa situação ilustra a sobrecarga que muitas mulheres assumem. E, nem sempre, como foi esse caso, é necessário. Pois, uma vez que a entrevistada se organizou, ela consegue conciliar suas atividades profissionais e sua vida pessoal como mãe. E, fazendo dessa forma, pode servir de espelho para outras profissionais da empresa. Gerenciando suas atividades com harmonia, a sócia coloca que quer que a filha cresça sabendo que trabalhar é saudável:

Beatriz: “Eu quero que ela cresça entendendo que o trabalho faz parte da felicidade. Porque quando ela crescer ela não vai ter medo do trabalho. Ela também vai entender que ela precisa trabalhar para fazer parte da felicidade. Então, assim, a felicidade é muito na família, é. Mais na família do que qualquer outra coisa. Minha família vem em primeiro lugar. Mas o trabalho também faz parte da minha família. Inclusive uma dica que recebi: no dia em que você estiver, quando você tiver um dia ruim, esquece o trabalho, vai fazer uma coisa que você gosta. De fato, eu tenho feito [isso]. No dia que eu tenho um dia muito ruim, sei lá, uma coisa de cliente, cliente não gostou de alguma coisa, vou dar uma desestressada, é o momento que eu fico com a minha família. Mesmo se for quatro horas, vai me fazer falta. Então, eu vou e fico com a minha família. Então, assim que a gente tenta equilibrar.”

Outro depoimento relevante sobre maternidade colocado por Sofia é referente a idade com que as mulheres optam pela maternidade, que tem sido uma decisão pensada e postergada para que a mulher possa canalizar mais energias para sua carreira. A entrevista com Beatriz também exemplifica essa decisão. Outra colocação é da entrevistada Julia que trata das alterações hormonais que a mulher enfrenta e que afetam suas decisões sobre a carreira. A seguir os trechos transcritos da fala delas:

Sofia: “A mulher está tendo filho mais madura hoje. Eu tive o meu primeiro filho com 26 anos. Hoje você não vê uma menina de 26 anos com filho. Com 28, com dois. A mulher está tendo

filho com... Não chega nos quarenta porque aídar um fardo além da conta.”

Beatriz: “E o bolso aperta neste momento de fato. Um outro fator, e até pela questão de conciliar, eu vou casar, vou ter filhos, e aquela coisa que falam antes delas passarem de fato a situação de “Será consigo conciliar?”.Elas já tomam a decisão antes de ter essa experiência. Acho que ali a gente já precisa começar a trabalhar.”

Julia: “É que quando a gente está grávida, também a mulher, os hormônios, né? Tudo é m problema. [...] Ela não consegue ver que o período em que ela vai ter um bebê, que ele crescer, que ele vai poder ir para uma creche, ele vai poder ir para uma escolinha, que ela pode deixar uma babá, vamos dizer assim, são dois anos. O que são dois anos em uma carreira inteira de vinte, trinta anos? É pouco. Então, vocêfala assim: ‘Por que eu não me dou um tempo para eu me controlar? E se eu tiver que dar um passinho para trás, ou se eu tiver que permanecer em uma função por algum determinado tempo, eu vou permanecer porque isso vai me trazer um conforto familiar...”

A questão da maternidade e cuidado com os filhos se apresentou como um fator relevante para as escolhas das entrevistadas, que também pontuam como um fator relevante para opção por outra carreira, que não na empresa de auditoria. A busca por uma rotina regular tende a influenciar na decisão das mulheres. O sentimento responsabilidade resulta, por vezes, em culpa quando não conseguem atuar bem em todas as suas responsabilidade profissionais e pessoais, atuar com excelência em todos os seus papeis sociais.

4.1.4 Role Model

Ao questionar sobre role model, profissionais modelos em que se espelharam, a posição das entrevistadas não é pontual, sobre um ou uma pessoa que as motivaram, mas sobre diferentes aspectos, em diferentes superiores. Os trechos abaixo sustentamessa afirmação:

Entrevistadora: “E você teve algum tipo de modelo?”

Sofia: “Eu acho que quando você entra numa, vamos chamar assim, uma carreira executiva, a verdade é que você não tem modelo vinculado por ser mulher. Você pega o modelo dentro daquele ambiente. É interessante porque você... Primeiro, eu convivo muito com homem. Convivo com mulher hoje muito mais, mas eu sempre convivi muito com homem. Então, você vai pegando as referências associadas às necessidades da profissão. Não necessariamente se era mulher ou não. Então, você olhava as habilidades. ‘Ah, você tem a habilidade de ter um raciocínio rápido.’ Eu prefiro, vamos dizer, ser ágil nas respostas. Aí, você ia que meio se espelhando. Mas se você, se combinava com o seu estilo, suas características pessoais, você desenvolvia seu próprio estilo. Eu tenho um estilo completamente diferente de várias pessoas aqui.”

Beatriz: A gente sempre olhava para a firma na questão de referência, não quero ser como essa mulher, ela age como homem, enfim, não vêos filhos, trabalha aí de sábado e domingo, não é isso que a gente quer. E eu acho que isso foi uma barreira, a primeira barreira. Você olha para cima e fala: ‘Quem eu tenho de referência? Que a gente pode se guiar?’ E essa acho que é a primeira barreira que a gente sempre teve. Aí a questão de você vai conversando com profissionais mais experientes e a gente vem de outra, na verdade, de outra geração, como você disse na sua pesquisa, o número de mulheres que formam na faculdade é muito diferente do que a gente tinha no passado. A ambição da mulher hoje é muito diferente do que da minha mãe, ou do que da minha avó, mesmo da minha mãe que a geração mais recente. A ambição profissional que eu tenho e que minha irmã tem, por exemplo, é muito diferente da que ela teve e que minha filha vai ter muito diferente da que eu [tenho].

Uma passagem interessante sobre espelhar-se em outro profissional como modelo, que se mistura com a questão de cuidados com o filho, é de Beatriz. Ela apresenta um possível cenário importante para a família, que é a participação do pai e da mãe em eventos que são realizados mais pelas mães:

Beatriz: “E é engraçado porque, às vezes, tinha sócios que falavam: “Olha, hoje me desculpa mas eu vou sair as duas horas. Me desculpe mas hoje eu não posso ir nessa reunião porque eu tenho que levar meu filho no pediatra”. Ele ia junto com a esposa.”

Beatriz: “Então assim, são coisas que, se ele faz, porque eu que sou a mãe, a sociedade me exige que eu faça isso. Eu não posso fazer? E também tem essa diferença, enfim, a gente chega lá. Essa foi a primeira barreira que jáque a gente não tinha mulheres.”

A sensação de liberdade expressa por Beatriz, de comparar-se a um sócio, libertando-a de sentir culpa por sair no horário de trabalho para resolver questões maternas, evidência o peso da dupla jornada exercida por ela e por outras mulheres. Não deveria ser natural a compreensão da situação acima exemplificada tanto para o pai quanto para a mãe?

Sobre as ações desenvolvidas pelas empresas para atração de mulheres para cargos de liderança nas empresas de auditoria, uma companhia apresenta uma postura mais agressiva oferecendo programas e metas para as sócias se engajarem nesse desafio de aumentar a representação de mulheres no quadro societário.

As entrevistas estão bem engajada nas ações para promoção da mulher, tanto na empresa quanto em projetos externos sobre liderança e empreendedorismo para mulheres. Um dos programas envolve um tipo de *mentoring*, com objetivo de ajudar as mulheres a promoverem mais suas ações e, com isso, causar mais visibilidade aos projetos por elas liderados, atendendo a estudos promovidos internamente pela empresa. Portanto, esse foi o primeiro quesito trabalhado pelo projeto.

Beatriz: “Eu participei de quase todos os programas relacionados com mulheres. Eu participei de quase todos os programas. Só que, infelizmente, até o momento, os programas que a gente tem estão em fases de maturação. Então, eles são muitos complicados de fazer porque a cultura é outra, mais aqui ainda. Porque, a gente até discutiu isso, porque a gente entende que as pessoas ainda não entenderam aqui, no Brasil, qual é o real benefício. A gente até tem uns programas.”

Beatriz: “Mas eu acho assim que a gente ainda precisa ter na cabeça essa questão de *marketing* pessoal. Eu acho que me falta um pouco, acho que falta para mulheres em geral, a gente tem um pouco de insegurança, como, por exemplo, numa reunião. Cinquenta pessoas, só tem eu de mulher, eu me sinto incomodada de falar alguma coisa. E os homens não, eles falam numa boa. Numa reunião de apresentação, eu me sinto um pouco.”

Manuela: “Então como que é esse programa: a gente seleciona as mulheres que têm os maiores percentuais de performance e, num conjunto de América do Sul, a gente coloca um programa de mentoria para cada uma dessas mulheres. Não é bem uma mentoria, ao mesmo tempo que pode ser, é mais um apoio. E o que essa pessoa tem que fazer? Essa pessoa tem que dar visibilidade pra essa mulher. Então, por exemplo, há uns dois anos atrás, eu tive a mentoria de uma diretora, que hoje é diretora. Então, o que eu fiz pra dar visibilidade pra ela? Eu consegui um cargo para ela em Londres, de apoio. Na verdade, ela era a primeira pessoa depois do líder da área a que eu reporto. Então, o que acontece com ela: teve uma visibilidade mundial naquele cargo, e se tornou muito mais fácil pra ela ser diretora.”

Manuela: “Trabalho meio de formiguinha, sabe, sempre você tem que buscar informação. Eu tenho reuniões periódicas com

líderes de todas as áreas para ver como que estão [*backline*] deles de mulheres. Porque se você não tiver o [*backline*] sustentável você não consegue. Porque a nossa intenção não é mandar mulheres para a sociedade, diretoria, só porque elas são mulheres. E vai dando para elas também um motivo para participar do programa. Porque a carga de tarefas aqui não é baixa. Então, para eu colocar uma mulher, e ela entender que esses programas internos têm valor, elas têm que ver esse valor acontecer rapidamente. Então quanto mais a gente conecta elas com outros programas e elas vão vendo o que elas podem se beneficiar disso, mais engajadas elas ficam. Então é uma força motriz positiva.”

Dentre os projetos, existe um direcionado a retenção dos talentos num momento intermediário na carreira, na gerência. E outro caso que foi necessária uma atenção especial ao caso de licença-maternidade de uma sócia, que não se enquadra nas regras da legislação trabalhista e não havia uma política para essa situação:

Manuela: “A gente tem saída na seniores e nas gerentes, e é uma outra coisa que a gente quer focar. Mas porque que a gente quando ofereceu o [nome do Programa para apoiar mulheres], a gente não abarcou esse universo de mulheres? Porque é um universo muito grande de pessoas. Então a gente está falando, se a gente levar gerentes e gerentes seniores, a gente está falando de mil e quinhentas pessoas. Então a gente preferiu primeiro fortalecer o relacionamento das gerentes seniores com as sócias, e aí fazer uma grande base, a partir disso, e cascatear. Então, a partir do momento que a gente precisa fazer as gerentes seniores entenderem porque, por exemplo, elas questionam muito a questão do *role model*, que a gente não tem *role model* suficiente na firma, porque nós somos poucas. Então isso foi um questionamento durante um longo tempo, que a gente já ultrapassou. Mas agora o que a gente quer, a gente quer que elas se conscientizem que elas são *role*

models para quem está embaixo. E, a partir do momento que a gente tiver isso bem firme, nesse universo do [nome do Programa para apoiar mulheres] a gente vai fazer esse mesmo projeto para baixo.”

Alice: “Toda essa política que foi desenvolvida de licença-maternidade para sócios, eu fui a primeira sócia em Impostos. Fui a primeira líder de uma divisão no Brasil.”

As sócias exemplificam que algumas mulheres de gerações diferentes das delas exerciam um papel masculino para ser bem-sucedida. Elas explicaram esse modelo dizendo que a mulher deveria ser mais incisiva nas suas colocações e em suas participações em reuniões e considerarem o momento certo de se manifestarem.

Manuela: “Se você olhar, por exemplo, as sócias da minha geração, você vai ver que quase todas elas adotaram um perfil mais masculino para ser bem-sucedida. Então elas eram mais incisivas nas colocações, elas tinham – tinham e têm, porque não mudou – elas tinham uma colocação que era menos feminina sob o ponto de vista de como uma mulher se interessa em relação ao mundo. E isso foi mudando. Hoje a gente já tem sócias que elas não deixaram de lado aquele perfil mais feminino em função de entrar num mundo mais masculinizado.”

Beatriz: “Acho que a geração dela sofreu muito no sentido que elas precisavam, em certo momento, ter atitudes masculinas e sair um pouco do feminismo, do nosso feminismo. E eu acho que não preciso mais disso. Estou numa geração que não preciso adotar mais certos tipos de postura. Porque a minha geração já cresceu olhando para cima falando: ‘Eu não quero ser sócio com essa mulher que tem uma postura masculina’. E a gente tinha até pouco tempo, inclusive.”

Manuela: Eu nunca tive isso, mas eu desenvolvi algumas táticas. Por exemplo, eu trabalho em um ambiente que é muito

masculino. Então, é engraçado, todo mundo acha que mulher fala muito, e a gente fala mesmo, mas eu em algumas reuniões, quando eu queria realmente ser notada, eu não falava nada. Eu deixava pra falar assim no momento-chave, falar alguma coisa que realmente importasse, para começar a minha fala.

Um dado importante sobre a participação das sócias como modelo foi o evento global que uma delas participou, onde num dos painéis era composto por sócias. Esse depoimento ilustra uma evolução se comparado ao dado da quantidade de sócias no início da carreira. Outro fator é a discussão sobre a importância da diversidade nas empresa:

Entrevistadora: “Você se lembra da época em que ficou sócia, quantas sócias tinham naquela ocasião?”

Sofia: “Eu acho que tinha, talvez, três ou quatro, no máximo.”

Alice: “Recentemente, eu estive numa reunião global do Tax e, coincidentemente, a gente teve uma apresentação, um painel onde quatro pessoas estavam falando. Eram sócias-mulheres, líderes de prática. Foi a primeira vez, na história da empresa, em que um painel inteiro foi conduzido por mulheres líderes de prática: eu representando o Brasil, uma sócia representando o Canadá, uma sócia representando a África do Sul e outra representando a China. Então, nós quatro fizemos um painel. E aí todo mundo: ‘Olha, que coisa impressionante! Pela primeira vez, tivemos um painel com líderes-mulheres, de quatro países, de cada continente’.”

Manuela: “Na verdade nosso grande objetivo é ter diversidade, porque com diversidade você tem uma empresa melhor. E você tem uma empresa melhor não só no ponto de vista de ambiente, mas você tem uma empresa melhor no ponto de vista de negócio. [...] Na verdade, eu acho que é imperativo de negócios, não uma questão de gênero por si, entendeu.”

Por meio das colocações sobre *role model* fica evidente que hoje há um número maior de mulheres sócias para servirem como modelo para as demais profissionais da empresa. Entretanto, as mulheres podem também se espelhar em profissionais de ambos os sexos, como relatado por muitas delas. Finalmente, com os programas destinados a promoção da diversidade nas empresas, flexibilidade e com políticas de auxílio oferecidas pelas empresas, há tendência de aumentar os *role model* se diminuirmos as barreiras para as profissionais mulheres nessas empresas chegarem ao topo da carreira sem tanto esforço e sacrifício.

4.1. 5 Sucesso

Os trechos sobre o significado de sucesso para as entrevistadas serão apresentados abaixo e explorados em profundidade no próximo capítulo com a aplicação da técnica de análise de discurso para sua interpretação.

Interessante observar que, durante as entrevistas, a questão sobre a definição de sucesso tinha que ser indagada para as profissionais, mesmo que o assunto já tivesse sido introduzido na apresentação da pesquisa. A pergunta, normalmente, era feita após as sócias contarem sobre suas experiências profissionais na carreira e as respostas não eram extensas, como será observado nos trechos a seguir:

Entrevistadora: “E o que você define, dentro da sua carreira, na sua vida, qual seria a sua definição de sucesso?”

Sofia: “Eu acho que você precisa se **preparar**. Você tem que estar preparado do ponto de vista de informação sempre e você saber que você **aprende** sempre. Isso eu acho que é fundamental você ter noção de que você não tem que saber tudo, principalmente na profissão em que as pessoas esperam que você responda alguma coisa, quando elas acham que você é um poço de conhecimento que tem resposta a tudo de bate-pronto. Eu acho que a primeira coisa é você entender que não é assim que funciona. Porque quando você entende, você começa a

trabalhar para que as pessoas entendam que não é assim, que as coisas precisam ser trabalhadas. Não é uma questão de você não saber. Você até pode responder de bate-pronto. [Mas] Têm coisas que precisam ser trabalhadas, estudadas, avaliadas. Então, eu acho que a questão de se preparar do ponto de vista do conhecimento, isso é um requerimento.”

Entrevistadora: “Como que você definiria sucesso, pra você hoje, em questão assim da sua carreira, da sua perspectiva, justamente relacionando **gênero** com sua carreira, com o seu **balanço**, vamos dizer assim, profissional, pessoal?”

Manuela: “Eu acho assim, durante muito tempo eu trabalhei para **ser reconhecida**, para ser reconhecida no mercado pelo que eu faço, para ser reconhecida dentro da empresa para alguém que agrega valor. E chegou um tempo na minha carreira, e isso aconteceu mais ou menos uns dois anos atrás, que eu olhei para trás e falei: “Puxa, isso tudo foi muito legal, eu ajudei o desenvolvimento de muitas pessoas, que foram promovidas, fiz muitos sócios no meu grupo, mas **eu quero deixar alguma coisa a mais**”. E eu comecei a me engajar com essa questão de mulheres. E aí é um engajamento que não tem fim, porque uma coisa vai puxando outra. E aí fui me engajando cada vez mais, vi que era uma coisa que me identificava, que **eu poderia fazer uma diferença na sociedade brasileira em torno disso**. Na verdade, os grandes problemas são a questão de como cuidar da vida como um todo. Por exemplo, tem os esportistas aqui. Então como cuidar de tempo, fazer os seus esportes e ao mesmo tempo você ser bem-sucedida na sua carreira. Então, assim, é como lidar com a vida macro.”

Entrevistadora: “O que você colocaria como significado de sucesso para você na sua carreira?”

Alice: “Sucesso foi **dedicação**. Acho que **relacionamento** e **respeito**—acho que esse é o básico. Esses três elementos, e

você. O mínimo necessário é a **honestidade** no relacionamento”

Beatriz: “E sucesso para mim, quando eu entrei na empresa foi **chegar na sociedade**, porque era o topo que eu tinha em relação a minha carreira. Enquanto eu não chegasse até esse ponto, para mim, eu não teria sucesso. Embora mesmo no mercado, se eu for gerente de auditoria, você tem um sucesso, você for pensar, é um sucesso, de carreira é um sucesso. Se eu chegasse a diretora, também seria um sucesso, mas o meu sucesso, ele seria só determinado para chegar pra sociedade.”

Beatriz: “O sucesso para mim era atingir a sociedade, mas para algumas mulheres não, é ser uma executiva, ser uma gerente. E o que eu via, eu trabalhei na Suíça dois anos, o que eu via que a maior parte das mulheres lá, até que porque o custo lá é muito mais caro em termos de escola, babá. Então o que eu via que elas optavam por um cargo de gerência, faziam sessenta, quarenta.”

Entrevistadora: “Como você definiria sucesso para você, hoje você como sócia?”

Laura: “Bom, acho que sucesso tem a ver com **realização profissional**, que eu tive, tenho, todo dia. Todo dia é matar um leão. Tem dia que você chega feliz, tem dia que você chega triste. Tem dia que não deu certo o que você ia fazer, e tem dia que dá. A gente erra mais do que acerta sempre, na vida pessoal e na vida profissional. Mas eu acho que associo o sucesso a reconhecimento.”

Entrevistadora: “O que você definiria sucesso, então?”

Julia: “Como um todo, eu sou uma pessoa completamente feliz. Mas eu vejo também a vida como um todo. A nossa vida, o ser humano, quando você se sustenta em um só pilar, você está “ferrado”. Eu tenho os meus pilares, né? **A minha família, o**

meu marido, os meus filhos, a minha mãe, o meu pai, o meu trabalho, meus amigos... Tudo isso é muito bom. Eu estou no meu segundo casamento, porque o primeiro... Eu casei muito cedo também. Você não sabe o que você quer. Como é que você vai casar com dezoito anos, vinte e um anos? Você não sabe. Você vai mudar tanto nos próximos anos que você mesmo não vai se conhecer. E aí deu no que deu, mas enfim... Hoje em dia, tudo isso é um pilar. Se um deles cair, os outros vão sustentar. Sucesso, na carreira, eu acho que está associado ao **comprometimento na carreira**, como mulher, abstrair essas coisas de que: “Ah, eu sou mulher, eu sou inferior”. Nunca me passaram pela cabeça. Quem me desafiar está “ferrado”, entendeu? [risos] Essa é minha ‘deixa’!”

No próximo tópico os trechos acima relacionados sobre a definição de sucesso serão apresentados com a aplicação da análise de discurso.

4.2 Análise do Discurso - Sucesso

A técnica de análise de conteúdo separou em categorias os trechos das falas das entrevistadas que abordaram o sucesso. Com base nas categorias obtidas, reexaminado os trechos extraídos das entrevistas trabalhados os principais componentes, utilizando análise do discurso, foi obtida a definição de sucesso.

A definição de sucesso obtida a partir das entrevistas é pautada na realização profissional que elas, as sócias-auditoras, conquistaram. Com base nos componentes extraídos das falas apresentadas por elas: dedicação, esforço, motivação, compromisso e reconhecimento. Para essas mulheres a definição de sucesso está diretamente relacionada com esses substantivos, ou seja não há sorte ou azar em obter suas conquistas, mas sim um reconhecimento pelo esforço e dedicação promovido por elas na carreira.

Para Dyke & Murphy (2006), diferenças de gênero em como definir o sucesso podem ser a explicação para a satisfação com diferentes realizações de mulheres e

homens na sociedade, visto que a definição de sucesso está relacionada e apresenta impacto sob a vida pessoal e profissional.

As definições apresentadas são focadas, principalmente, na carreira e no resultado do esforço para vencer as etapas da carreira e alcançar o topo. Na análise de discurso foram destacados os componentes mais marcantes na fala de cada sócia: Estar preparado, Trabalho, Avaliação, Reconhecimento, Motivação, Dedicação e Compromisso.

No caso da Sofia, o sucesso está objetivamente relacionado com a preparação profissional, estar preparado para o trabalho e para ser avaliado são itens que se destacam para ela:

Sofia: “Eu acho que você precisa se preparar. Você tem que estar preparado do ponto de vista de informação sempre e você saber que você aprende sempre. [...] Têm coisas que precisam ser trabalhadas, estudadas, avaliadas. Então, eu acho que a questão de se preparar do ponto de vista do conhecimento, isso é um requerimento.”

Manuela enfatiza a importância do reconhecimento e de deixar uma coisa a mais. Além disso, vê a conciliação com atividades não trabalho como uma necessidade. Nas palavras dela: “como cuidar da vida como um todo”.

Manuela: “Eu acho assim, durante muito tempo eu trabalhei para **ser reconhecida**, para ser reconhecida no mercado pelo que eu faço, para ser reconhecida dentro da empresa para alguém que agrega valor. E chegou um tempo na minha carreira, e isso aconteceu mais ou menos uns dois anos atrás, que eu olhei para trás e falei: ‘Puxa, isso tudo foi muito legal, eu ajudei o desenvolvimento de muitas pessoas, que foram promovidas, fiz muitos sócios no meu grupo, mas **eu quero deixar alguma coisa a mais**’. [...] Na verdade os grandes problemas são a questão **de como cuidar da vida como um todo**. Por exemplo, tem os esportistas aqui. Então, como cuidar de tempo, fazer os seus esportes e, ao mesmo tempo, você ser

bem-sucedida na sua carreira. Então assim, é como lidar com a vida macro.”

Para Alice, o respeito é o principal aspecto relacionado com o sucesso. Ela aponta também em uma definição sucinta e centrada na carreira, a dedicação e o relacionamento honesto.

Alice: “Sucesso foi dedicação. Acho que **relacionamento** e **respeito** – são o básico. Esses três elementos, e você... O mínimo necessário é a **honestidade** no relacionamento.”

Para Beatriz, seu sucesso profissional foi chegar a sócia, pois era a intenção dela desde que ingressou na faculdade em Contabilidade.

Beatriz: “É sucesso para mim, quando eu entrei na empresa, foi **chegar na sociedade**. Porque era o topo que eu tinha em relação a minha carreira. Enquanto eu não chegasse até esse ponto, para mim, eu não teria sucesso. Embora, mesmo no mercado, se eu for gerente de auditoria, você tem um sucesso, você for pensar, é um sucesso, de carreira é um sucesso. Se eu chegasse a diretora, também seria um sucesso. Mas o meu sucesso, ele seria só determinado para chegar para sociedade.”

Beatriz: “O sucesso para mim era atingir a sociedade, mas para algumas mulheres não, é ser uma executiva, ser uma gerente. E, o que eu via, eu trabalhei na Suíça dois anos, o que eu via que a maior parte das mulheres lá, até que porque o custo lá é muito mais caro em termos de escola, babá, então o que eu via que elas optavam por um cargo de gerência, faziam sessenta, quarenta.”

Para Laura, o sucesso está diretamente relacionado com a carreira e o reconhecimento. Ela utiliza uma expressão popular "matar um leão" para enfatizar que é preciso buscar reconhecimento constante para manter seu sucesso profissional.

Laura: “Bom, acho que sucesso tem a ver com **realização profissional**, que eu tive, tenho, todo dia. Todo dia é matar um leão, tem dia que você chega feliz, tem dia que você chega triste. Tem dia que não deu certo o que você ia fazer e tem dia que dá. A gente erra mais do que acerta sempre, na vida pessoal e na vida profissional. Mas eu acho que associo o sucesso a reconhecimento.”

Para Julia, o sucesso é representado por um equilíbrio em seus pilares, definidos como família, filhos, marido, profissão, amigos. Especificamente, sobre carreira, ela destaca a importância do comprometimento e não se intimidar por barreiras de gênero.

Julia: “Como um todo, eu sou uma pessoa completamente feliz. Mas eu vejo também a vida como um todo. A nossa vida, o ser humano, quando você se sustenta em um só pilar, você está comprometido. Eu tenho os meus pilares, né? A minha família, o meu marido, os meus filhos, a minha mãe, o meu pai, o meu trabalho, meus amigos... Tudo isso é muito bom. [...] Hoje em dia, tudo isso é um pilar. Se um deles cair, os outros vão sustentar. Sucesso, na carreira, eu acho que está associado ao comprometimento na carreira, como mulher, abstrair essas coisas de que: ‘Ah, eu sou mulher, eu sou inferior. Nunca me passaram pela cabeça. Quem me desafiar está ‘ferrado’, entendeu? [risos] Essa é minha ‘deixa!’”

Conclui-se Portanto que, sucesso para as sócias entrevistadas é o resultado do esforço, do preparo e da dedicação que elas tiveram para conquistar o topo da carreira, pontuado pela realização profissional e pelo estabelecimento de relacionamentos baseados em honestidade, respeito, reconhecimento, compromisso. A preocupação com, durante esse trajeto para o topo, preservar os pilares, atentar para uma “vida macro” e “cuidar da vida como um todo” foi pontuada por duas das sete sócias entrevistadas. No entanto, ficou claro que enfrentaram diversos desafios e tiveram que ultrapassar barreiras em um momento em que, na

profissão, ainda não existiam *role models*. A chegada ao topo não aconteceu sem sacrifícios e sem sentimento de culpa.

Segundo Hoskins (2010), a definir sucesso é complexo pois pode apresentar um sentido objetivo, relacionado ao cumprimento de um compromisso ou meta, por exemplo, e um sentido subjetivo, que envolve valores e sentimentos individuais.

No caso da definição identificada na pesquisa, o sentido objetivo de sucesso é definido, principalmente, como o resultado do esforço e dedicação das entrevistadas em atingir a sociedade. Já no sentido subjetivo, existem aspectos diferentes entre as entrevistadas. Para algumas é o relacionamento e cuidado dos filhos, para outras é deixar um legado, ampliar a participação de mulheres em cargos de liderança, e ainda para duas outras é o equilíbrio de pilares de valores pessoais e atentar para a vida macro.

Conforme Dyke & Murphy (2006), a ênfase em relacionamento e cuidado são identificadas como características femininas e podem influenciar a definição de sucesso para as mulheres de maneira diferente.

Diferente da conclusão encontrada por Dyke & Murphy (2006), onde o sucesso para as mulheres era focado em questões pessoais, para as profissionais desse estudo as questões profissionais apresentaram maior destaque.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como apresentado no início desse estudo, a diversidade de gênero é um tema que vem sendo amplamente discutido nas empresas, especialmente na composição da alta diretoria. Contudo, o principal questionamento é compreender as razões que levam a essas estatísticas. Porque a representatividade feminina é tão baixa? Mesmo tendo-se observado, nas últimas décadas, um crescimento constante dos níveis de escolaridade e das taxas de participação feminina em atividades produtivas no Brasil e no conjunto dos países da América Latina, ainda persistem alguns obstáculos à inserção, permanência e ascensão das mulheres no mercado de trabalho.

Dada relevância desse tema, essa pesquisa buscou compreender a pequena participação de mulheres na composição do quadro societário das empresas de auditoria 'Big Four' no Brasil. Sendo assim, essa pesquisa buscou responder à seguinte pergunta: qual a definição de sucesso para mulheres sócias de empresas de auditoria?

Existem estudos que apresentam a participação de mulheres em cargos de alta gerência em empresas no Brasil, como o estudo da Fundação Getúlio Vargas e a publicação anual da Revista VocêS/A. Na área de Contabilidade no Brasil, não foram identificadas pesquisas sobre gênero, e essa pesquisa vêm inaugurar esses estudos na área, no país. Nesse sentido essa pesquisa, da relevância do assunto, já que visa preencher parte dessa lacuna encontrada na literatura. Sendo assim, dada a relevância que a auditoria representa na Contabilidade, escolheu-se o recorte de analisar a definição de sucesso com sócias-auditoras das 'Big Four'.

A literatura discute uma série de fenômenos que justificam esse estudo, dentre os quais receberam destaque nesta pesquisa: *work-life balance*, *glass ceiling*, *role model*. Estes fenômenos são apresentados constantemente na tentativa de buscar razões para explicar essa baixa participação das mulheres em cargos de destaque. Com isso, a proposta desta pesquisa foi a de investigar a integração ou não desses fenômenos dentro do cenário profissional contábil das mulheres que atuam em empresas de auditoria.

Em relação à metodologia da pesquisa, foi adotada uma perspectiva pós-estruturalista e, para fins de análise, foram feitas entrevistas semi estruturadas com seis sócias de forma presencial, no período entre junho a agosto de 2014. A duração média ficou em torno de uma hora.

Através da análise das respostas, as profissionais entrevistadas demonstravam assumir o ambiente masculino identificado na auditoria como natural e não destacam o esforço dobrado que, muitas vezes, tinham que fazer para cumprir suas tarefas.

A questão de gênero, mesmo que não destacada pelas entrevistas, é evidente pois há uma minoria de mulheres no quadro societário e no decorrer da carreira vivências sobre gênero são apresentadas pelas sócias, o que claramente indica "problemas" de gênero no desenvolvimento da carreira. Nenhuma entrevistada coloca o *glass ceiling*. Porém, fica nítido pelos relatos que existiram barreiras relacionadas ao gênero no desenvolvimento da carreira dessas profissionais. Sejam eles por desafios no trabalho ou na vida pessoal que influíram em suas escolhas para desenvolvimento da carreira.

O cenário acima descrito ilustra como o ambiente da profissão contábil apresenta mudança e, nesse sentido, o exercício da masculinidade, que é praticado por algumas mulheres na profissão contábil, está diretamente relacionado ao conceito de performatividade. Pois, quando uma mulher exerce um papel, para agir como se fosse um homem em determinadas situações no seu dia-a-dia profissional, ela está praticando a performatividade.

A postergação da maternidade foi um aspecto que chamou atenção na pesquisa, pois metade das entrevistas tiveram filhos após atingirem a sociedade na empresa. A opção pela maternidade após a estabilização da carreira foi uma opção também para outra profissional que recentemente tornou-se sócia. As entrevistadas enfatizam a importância do momento da decisão da maternidade com a carreira e alegam vantagens em relação a flexibilidade que possuem na carreira de auditora quando sócias, pois gerenciam melhor suas atividades. Outro aspecto é quanto a

estabilidade financeira que o cargo oferece e auxilia para contratação de profissionais para ajudarem nas rotinas caseiras.

Em relação a definição de sucesso das entrevistadas, levando em conta a dificuldade observada por Hoskins (2010), houve um predomínio do foco na carreira em detrimento de questões pessoais, o que difere da conclusão apresentada por Dyke & Murphy (2006). Portanto, a definição obtida por essa pesquisa, pautada nas entrevistas com as sócias, foi baseada principalmente na carreira e no resultado do esforço para vencer as etapas profissionais e alcançar o topo.

Portanto, sucesso para as sócias entrevistadas, é o resultado do esforço, do preparo e da dedicação que elas tiveram para conquistar a posição de sócia numa 'Big Four'. Esse sucesso é pontuado pelos principais componentes identificados na análise de discurso: Estar preparado, Trabalho, Avaliação, Reconhecimento, Motivação, Dedicação e Compromisso.

No entanto, ficou claro que enfrentaram diversos desafios e tiveram que ultrapassar barreiras em um momento em que, na profissão, ainda não existiam *role models*. A chegada ao topo não aconteceu sem sacrifícios e sem sentimento de culpa.

Como limitações dessa pesquisa, os achados se restringem a uma amostra de sócias-auditoras que foram entrevistadas. A metodologia utilizada é outra limitação, pois, por meio das entrevistas semiestruturadas, a forma como a entrevistadora questionava sobre o sucesso variava conforme a condução de cada entrevista pode ter influenciado na estrutura da resposta das entrevistadas. E, finalmente, a influência da entrevistadora no meio, dada as suas experiências profissionais, que podem influenciar na leitura e interpretação das transcrições da fala e na construção do discurso sobre sucesso.

Indica-se como sugestões para pesquisas futuras, aprofundar as entrevistas nos demais níveis hierárquicos das empresas de auditoria, e ampliar as entrevistas com profissionais de outros gêneros. Considera-se ainda ampliar a amostra considerando mulheres que migraram para outras áreas de atuação, desistindo de chegar ao topo da carreira. Finalmente, a análise dos efeitos dos programas

implantados por algumas empresas de auditoria pode oferecer *insights* importantes sobre aspectos da carreira para profissionais dos dois gêneros.

REFERÊNCIAS

- Almeida, M. C., & Auditoria, I. (2010). Um curso moderno e completo. Textos, exemplos e exercícios resolvidos, Editora Atlas
- Anderson-Gough, F., Grey, C., & Robson, K. (2005). "Helping them to forget..": the organizational embedding of gender relations in public audit firms. *Accounting, Organizations and Society*, 30(5), 469-490.
- Bebbington, J., Thomson, I., and Wall, D. (1997) Accounting students and constructed gender: An exploration of gender in the context of accounting degree choices at two Scottish universities, *Journal of Accounting Education* 15(2), pp. 241-267.
- Bem, S. L. (1994). The lenses of gender: Transforming the debate on sexual inequality. Yale University Press.
- Benhabib, S., & Cornell, D. (1987). Feminism as Critique: Essays on the Politics of Gender in Late-Capitalist Society.
- Bernardi, R. A. (1998). The implications of lifestyle preference on a public accounting career: an exploratory study. *Critical Perspectives on Accounting*, 9(3), 335-351.
- Broadbent, J. (1998). The gendered nature of "accounting logic": Pointers to an accounting that encompasses multiple values. *Critical Perspectives on Accounting*, 9(3), 267-297
- Butler, J. (2003) *Giving an Account of Oneself*, New York: Fordham University Press.
- Butler, J., Laclau, E. and Zizek, S. (2000) *Contingency, Hegemony, Universality: Contemporary Dialogues on the Left*, London: Verso.
- Butler, J. (1993) *Bodies that Matter: On the Discursive Limits of "Sex"*, New York: Routledge.
- Butler, J. (1992) *Feminists Theorize the Political*, with Joan W. Scott, New York: Routledge.

- Butler, J. (1990) *Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity*, New York: Routledge.
- Carrieri, A. D. P., Diniz, A. P. R., de Souza, E. M., & Menezes, R. S. S. (2013) Gender and Work: Representations of Femininities and Masculinities in the View of Women Brazilian Executives. *BAR. Brazilian Administration Review*.
- Caregnato, R. C. A., & Mutti, R. (2006). Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. *Texto Contexto Enferm*, 15(4), 679-84.
- Cooper, K. (2007) "Accounting by women: fear, favour and the path to professional recognition for Australian women", *Accounting History* 15, pp. 309-336.
- Cooper, C. (2001) "From Women's Liberation to Feminism: Reflections in Accounting Academia", *Accounting Forum* 25, pp.214-245
- Cooper, C. (1992) "The non and nom of accounting for (m) other nature", *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 5, pp. 40-51
- Cooper, S. E., Arkkelin, D. L., & Tiebert, M. J. (1994). Work-Relationship Values and Gender Role Differences in Relation to Career-Marriage Aspirations. *Journal of Counseling & Development*, 73(1), 63-68.
- Creswell, J. W. (2007). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage.
- Crotty, M. (1998). *The foundations of social research: Meaning and perspective in the research process*. Sage.
- de Beauvoir, S. (1952) *The Second Sex* London: Vintage Books.
- Dambrin, C., & Lambert, C. (2008). Mothering or auditing? The case of two Big Four in France. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(4), 474-506.
- Demo, P. *Metodologia do conhecimento científico*. São Paulo: Atlas, 2000.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (1994). *The SAGE handbook of qualitative research*. Sage.

- Dyke, L. S., & Murphy, S. A. (2006). How we define success: A qualitative study of what matters most to women and men. *Sex Roles*, 55(5-6), 357-371.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business Press.
- Eccel, C. S., & Grisci, C. L. I. (2009). Trabalho e gênero: a produção de masculinidades na perspectiva de homens e mulheres. *Anais do XXXIII Encontro da ANPAD*.
- Femenias, M. L. (2013). A crítica de Judith Butler a Simone de Beauvoir. *SapereAude-Revista de Filosofia*, 3(6), 310-339.
- Foucault, M. (1985). *História da sexualidade III: o cuidado de si*. Graal.
- Fraser, N. (2009). O feminismo, o capitalismo ea astúcia da história. *Mediações-Revista de Ciências Sociais*, 14(2), 11-33.
- Fraser, N. (2005) "Mapping the Feminist Imagination: From Redistribution to Recognition to Representation", *Constellations* 12(3), pp. 295-307.
- Fraser, N. (1989) *Unruly Practices: Power, Discourse, and Gender in Contemporary Social Theory*, St. Paul: University of Minnesota Press.
- Gammie, E., Paver, B. Gammie, B. and Duncan, F. (2003) "Gender differences in accounting, education: an undergraduate exploration", *Accounting Education: an International Journal* 12(2), pp. 177-196.
- Gammie, E., & Whiting, R. (2013). Women accountants: Is the grass greener outside the profession?. *The British Accounting Review*, 45(2), 83-98.
- Gendron, Y., & Spira, L. F. (2010). Identity narratives under threat: A study of former members of Arthur Andersen. *Accounting, Organizations and Society*, 35(3), 275-300.
- Giddens, A. (2013). *Modernity and self-identity: Self and society in the late modern age*. John Wiley & Sons.

- Gil, A. C. (2010). Métodos e técnicas de pesquisa social. In Métodos e técnicas de pesquisa social. Atlas.
- Gilligan, C. (1982). In a different voice: Psychological theory and women's development (Vol. 326). Harvard University Press.
- Hakim, C. (1996). Key issues in women's work: Female heterogeneity and the polarisation of women's employment (Vol. 4). Continuum.
- Hammond, T., & Oakes, L. S. (1992). Some feminisms and their implications for accounting practice. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 5(3).
- Hammond, T., & Sikka, P. (1996). Radicalizing accounting history: the potential of oral history. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 9(3), 79-97.
- Haynes, K. (2012). Body beautiful? Gender, identity and the body in professional services firms. *Gender, Work & Organization*, 19(5), 489-507.
- Haynes, K. (2010) "Other lives in accounting: Critical reflections on oral history methodology in action", *Critical Perspectives on Accounting* 21, pp. 221-231.
- Haynes, K. (2008b). Transforming identities: accounting professionals and the transition to motherhood. *Critical Perspectives on Accounting*, 19(5), 620-642.
- Haynes, K. (2008a). "(Re)figuring accounting and maternal bodies: The gendered embodiment of accounting professionals", *Accounting, Organizations and Society* 33, pp. 328-348.
- Haynes, K. (2006). 'Linking narrative and identity construction: using autobiography in accounting research' *Critical Perspectives on Accounting*, 17, pp. 399- 418.
- Hines, R. (1989). "Financial accounting knowledge, conceptual framework projects and the social construction of the accounting profession", *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 2, pp. 72-92.
- Hines, R. (1988). "Financial accounting: In communicating reality, we construct reality", *Accounting, Organizations and Society* 13, pp. 251-262.

- Hirata, H., & Kergoat, D. (2007). Novas configurações da divisão sexual do trabalho. *Cadernos de Pesquisa*, 37(132), 595-609.
- Hirata, H. (2003). Apresentação à edição brasileira. As novas fronteiras da desigualdade: homens e mulheres no mercado de trabalho. Tradução de Clevis Rapkiewicz. São Paulo: SENAC, 15-20.
- Hirata, H. S. (2002). Nova divisão sexual do trabalho?: Um olhar voltado para a empresa e a sociedade. *Bomtempo*.
- Hirata, H. (2001). Globalização e divisão sexual do trabalho. *Cadernos Pagu*, 17(2), 139-156.
- Hirata, H. (1994). Da polarização das qualificações ao modelo da competência. *Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar*, 3, 128-142.
- Hopwood, A. G. (1987). Accounting and gender: an introduction. *Accounting, Organizations and Society*, 12(1), 65-69.
- Iñiguez, L. (2005). Manual de análise do discurso em ciências sociais. Petrópolis: Vozes.
- John W. Creswell. (2007). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches. Sage publications.
- Johnson, E. N., Lowe, D. J., & Reckers, P. M. (2008). Alternative work arrangements and perceived career success: Current evidence from the big four firms in the US. *Accounting, Organizations and Society*, 33(1), 48-72.
- Kelan, E.K. (2010) "Gender logic and (un) doing gender at work", *Gender, Work & Organization* 17(2), pp. 174-194.
- Kelan, E.K. (2008) The Discursive Construction of gender in contemporary Management literature, *Journal of business ethics* 81(2), pp. 427-445.
- Kirkham, L. M. (1992). Integrating herstory and history in accountancy. *Accounting, Organizations and Society*, 17(3), 287-297.

- Kirchmeyer, C. (1998). Determinants of managerial career success: Evidence and explanation of male/female differences. *Journal of management*, 24(6), 673-692.
- Kornberger et al., 2010, Flexibility, performance and client service in practice. *Accounting Organizations and Society*, 35 (8) (2010), pp. 775–791
- Kornberger, M., Carter, C., & Ross-Smith, A. (2010). Changing gender domination in a Big Four accounting firm: flexibility, performance and client service in practice. *Accounting, Organizations and Society*, 35(8), 775-791.
- Laqueur, T. (2001). *Inventando o sexo: corpo e gênero dos gregos a Freud*, Rio de Janeiro, Relume-Dumará.
- Lehman, C.R. (1992). "‘Herstory’ in accounting: The first eighty years," *Accounting, Organizations and Society* 17(3-4), pp. 261–285.
- Lévi-Strauss, C. (1956). "A família", in: SHAPIRO, Harry: *Homem, cultura e sociedade*, Ed. Fundo de Cultura. São Paulo.
- Louro, G. L. (2008). *Gênero, Sexualidade e Educação: Uma Perspectiva Pós-estruturalista*. Rio de Janeiro: Vozes.
- Lupu, I. (2012) "Approved routes and alternative paths: the construction of women's careers in large firms. Evidence from the French Big Four", *Critical Perspectives on Accounting* 23(4–5), pp. 351-369.
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2000). *Metodologia científica*. Atlas.
- Martins, E. A. (2012), *Pesquisa contábil brasileira: uma análise filosófica*. São Paulo. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2012. Orientador: Luiz Nelson Guedes de Carvalho.
- Martins, G. A., Theóphilo, C. R. (2009), *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas*. São Paulo. 2.ed. Editora Atlas S.A.,
- Mattos, S. & Pena, É. D. P. (2014), *Mulheres Negras: Um Ensaio sobre Gênero e Raça.- Anais do VIII Congresso Brasileiro de Pesquisadores/as Negros/as*. Disponível em:

<http://www.para2014.copene.org/resources/anais/3/st10/SANDRA%20MARIA%20OCERQUEIRA%20DA%20SILVA%20MATTOS%20-%20OK.pdf>

Maupin, R. J. (1993). Why Are There So Few Women Accounting Partners?: Male and Female Accountants Disagree. *Managerial Auditing Journal*, 8(5), 10-18.

Maupin, R. J., & Lehman, C. R. (1994). Talking heads: Stereotypes, status, sex-roles and satisfaction of female and male auditors. *Accounting, Organizations and Society*, 19(4), 427-437.

McNay, L. (2000) *Gender and Agency: Reconfiguring the Subject in Feminist and Social Theory*. Cambridge: Polity

Miranda, B. S. (2013). A associação entre percepção de sucesso na carreira e valores individuais. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. Recuperado em 2014-06-02, de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-22082013-132028/>

Parker, L. D. (2008). Strategic management and accounting processes: acknowledging gender. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(4), 611-631.

Roberts, J. and Coutts, J.A. (1992) "Feminization and professionalization: A review of an emerging literature on the development of accounting in the United Kingdom", *Accounting, Organizations and Society* 17(3-4), pp. 379-395.

Ropers-Huilman, B., & Lewis, M. G. (1998). *Feminist teaching in theory and practice: Situating power and knowledge in poststructural classrooms*. New York: Teachers College Press.

Sampieri, R. H.; Collado, C. F.; Lucio, P.B. (2006) *Metodologia de pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill.

Santos, M. (2009) *Mulheres do Brasil: Aspectos culturais e estéticos da obra fílmica de Malu de Martinho*.

Silva, S. P. (2010). Auditoria independente no Brasil: evolução de 1997 a 2008 e fatores que podem influenciar a escolha de um auditor pela empresa auditada. Master's Dissertation, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, University of São Paulo, São Paulo. Retrieved 2013-06-10, from <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-13102010-191828/>

- Scott, J. W. (1986). Gender: a useful category of historical analysis. *The American historical review*, 91(5), 1053-1075.
- Soihet, R., & Pedro, J. M. (2007). A emergência da pesquisa da História das Mulheres e das Relações de Gênero. *Revista Brasileira de História*, 27(54), 281-300.
- Trethewey, A. (1999). Disciplined bodies: Women's embodied identities at work. *Organization Studies*, 20(3), 423-450.
- Turner, D. W., III (2010). Qualitative interview design: A practical guide for novice investigators. *The Qualitative Report*, 15(3), 754-760. Retrieved from <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR15-3/qid.pdf>
- Tyler, M., & Cohen, L. (2010). Spaces that matter: Gender performativity and organizational space. *Organization Studies*, 31(2), 175-198.
- Windsor, C., & Auyeung, P. (2006). The effect of gender and dependent children on professional accountants' career progression. *Critical Perspectives on Accounting*, 17(6), 828-844.
- White, M.J. and White, J.B. (2006) Implicit and explicit occupational gender stereotypes, *Sex Roles* 55, pp. 259-266.

APÊNDICE

Termo de Autorização

TERMO DE AUTORIZAÇÃO

Pelo presente instrumento, eu, abaixo firmado e identificado, depois de conhecer e entender os objetivos, procedimentos metodológicos, riscos e benefícios da pesquisa, bem como de estar ciente da necessidade do uso de meu depoimento, AUTORIZO, através do presente termo, a pesquisadora Erika Del Paggio Pena do projeto de pesquisa que trata sobre **Perspectiva de sucesso na carreira em auditoria**, a colher meu depoimento sem quaisquer ônus financeiros a nenhuma das partes.

Ao mesmo tempo, libero a utilização destes depoimentos para fins científicos e de estudos (livros, artigos, slides e transparências), em favor dos pesquisadores da pesquisa acima especificados, obedecendo ao que está previsto na Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/98).

São Paulo, de Julho de 2014.

Roteiro das Entrevistas

São Paulo, de Junho de 2014.

Roteiro Entrevista**Apresentação da pesquisa: Identificar a perspectiva de sucesso na carreira em auditoria**

- Constructo: Atingir o patamar de sócio em uma empresa de auditoria que representa um top na carreira.

- 1) Qual sua formação? Quanto tempo trabalho na empresa? Quanto tempo como sócio?
- 2) Quais os fatores que levaram a optar pela carreira em auditoria? Em que momento ocorreu sua decisão?
- 3) Como descreveria sua trajetória profissional da decisão de ingressar na carreira até o momento atual? Discorra sobre sua carreira e experiência na empresa.
- 4) Comente o cenário que atua (perfil da instituição, colegas de trabalho).
- 5) Que momentos críticos identifica durante sua trajetória profissional e como superou-os?
- 6) Quais as principais barreiras e impulsionadores em sua carreira?
- 7) O que é sucesso para você?
- 8) Qual sua estrutura familiar?
- 9) Como concilia trabalho e família? E trabalho e vida pessoal?
- 10) Quais as políticas de atração e permanência na empresa? Há planos/ações para equilíbrio com a vida pessoal ou familiar? Poderia descrevê-los? Tem informações sobre impacto?
- 11) Há outros pontos que queira acrescentar ou detalhar?
- 12) Existe alguma pessoa que você acha importante participar da pesquisa? Por quê? Poderia mediar esse contato ou indicar referências? Posso conectá-lo no LinkedIn como parte da pesquisa?