



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Rúbia Mylena Sena De Queiroz

**DESAFIOS E PERSPECTIVAS DO MERCADO DE TRABALHO PARA A
MULHER CONTABILISTA ATUAR COMO CONTROLLER: NA ÓTICA DE
UMA CONTROLLER MULTINACIONAL.**

Orientadora: Profa. Dra. Christianne Calado Vieira de Melo Lopes

Recife

2023



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**DESAFIOS E PERSPECTIVAS DO MERCADO DE TRABALHO PARA A
MULHER CONTABILISTA ATUAR COMO CONTROLLER: NA ÓTICA DE
UMA CONTROLLER MULTINACIONAL.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Recife

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Queiroz, Rúbia Mylena Sena de .

Desafios e perspectivas do mercado de trabalho para a mulher contabilista atua como controller: na ótica de uma controller multinacional. / Rúbia Mylena Sena de Queiroz. - Recife, 2023.

58 p. : il., tab.

Orientador(a): Christianne Calado Vieira de Melo Lopes

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Contábeis - Bacharelado, 2023.

Inclui referências, apêndices.

1. controladoria. 2. mulher controller. 3. avanços. 4. obstáculos. I. Lopes, Christianne Calado Vieira de Melo. (Orientação). II. Título.

300 CDD (22.ed.)

FOLHA DE APROVAÇÃO

RÚBIA MYLENA SENA DE
QUEIROZ

DESAFIOS E PERSPECTIVAS DO MERCADO DE TRABALHO PARA A MULHER CONTABILISTA ATUAR COMO CONTROLLER: NA ÓTICA DE UMA CONTROLLER MULTINACIONAL.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Aprovado em 29 de setembro de
2023.

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 CHRISTIANNE CALADO VIEIRA DE MELO LOPES
Data: 04/10/2023 22:19:35-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof^a. Christianne Calado Vieira de Melo Lopes
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^a. Ana Lúcia Fontes de Souza Vasconcelos
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^a. Márcia Ferreira Neves Tavares
Universidade Federal de Pernambuco

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiro a Deus, por estar sempre presente na minha vida e por me ajudar a enfrentar as diversas dificuldades que tive ao longo do curso.

Agradeço a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) em nome do Magnífico Reitor Moacyr Cunha de Araújo Filho.

Agradeço ao Diretor do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) Prof. Dr. Prof. Zionam Rolim.

A Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais, Profa. Dra. Christianne Calado.

Agradeço a todos os professores do Departamento de Ciências Contábeis pela dedicação e apoio durante o curso.

Aos meus pais, Marconi e Núbia, que desde meus primeiros dias de vida, nunca soltaram minha mão e sempre me incentivaram. E minha irmã Karen pelo incentivo e inspiração. Agradeço agora de forma especial ao meu esposo Jefferson, que foi essencial para chegar até aqui, nesses anos de curso, e que com seu amor, carinho e dedicação, me apoiou para muitas conquistas até aqui.

Aos meus colegas de turma, por compartilharem comigo tantos momentos de descobertas e aprendizado e por todo o companheirismo ao longo deste percurso.

A todos os professores do curso de Ciências Contábeis, pelos ensinamentos que guiaram meu desempenho no processo da minha formação profissional ao longo do curso. Em especial, à professora Christianne Calado, por ter aceitado me orientar na realização desse trabalho e todo ensinamento que tive nesse processo.

A entrevistada, por achar disponibilidade no seu dia a dia tão corrido, e pela oferta de informações imprescindíveis para o andamento da pesquisa e sua conclusão.

Por fim, a todos que direta ou indiretamente ajudaram na elaboração deste trabalho e/ou fizeram parte de minha formação, o meu muito obrigado.

RESUMO

O presente trabalho objetivou identificar os principais desafios e perspectivas do mercado de trabalho para a mulher contabilista atuar como Controller, na ótica de uma Controller Multinacional. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de caráter qualitativo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, através, de livros, artigos, revistas, palestras e pesquisas online. Tal pesquisa fundamentou o referencial teórico com análises atuais acerca do papel da mulher no mercado de trabalho, elucidando o crescimento da participação feminina em posição de poder na área contábil, e principalmente na área de controladoria, além de citar estudos e resultados relacionados a temática. Para a coleta de dados, foi utilizado um roteiro de entrevista, aplicado com uma mulher contabilista que atua como controller, há mais de 8 anos, e trabalha atualmente em uma empresa de grande porte brasileira, que atua em outros países da América do Sul. Os resultados obtidos revelam que, a profissional enfrentou e ainda enfrenta, dificuldades como mulher para exercer sua profissão como controller, tais como: a sobrecarga que uma mulher tem, por ainda ser considerada a principal responsável pelos afazeres de uma casa e a falta de uma rede de apoio. Outro ponto destacado no estudo foi a entrevistada não ter se deparado com barreiras de gênero em sua trajetória profissional, no entanto esta não é a realidade da maioria de suas colegas de profissão. E enfatiza o quanto as políticas de gênero foram essenciais para que houvesse um alcance de seus objetivos profissionais como mulher. Por fim, verificou-se que, as perspectivas do futuro das mulheres contabilistas como controller, é promissor. Apesar das dificuldades ainda presentes na trajetória profissional feminina, as mudanças já podem ser vistas, e frutos estão sendo colhidos não pelas controllers, mas por todas as mulheres no mercado de trabalho. Dessa forma, a presente pesquisa contribuiu para o aprofundamento das discussões a respeito dos avanços e obstáculos enfrentados pela mulher contabilista ao exercer o cargo de controller.

Palavras-chave: controladoria, mulher controller, avanços e obstáculos.

ABSTRACT

The present work aims to identify the main challenges and perspectives of the job market for female accountants to act as Controllers, from the perspective of a Multinational Controller. To this end, qualitative research was carried out, bibliographical research was carried out, using books, articles, magazines, lectures and online research. This research substantiated the theoretical framework with current analyzes about the role of women in the job market, elucidating the growth of female participation in positions of power in the accounting area, and mainly in the area of controllership. In addition to citing studies and results related to the topic. For data collection, an interview script was used, applied to an experienced female accountant who has worked as a controller for over 8 years, and currently works in a large Brazilian company, which operates in other countries in South America. The results obtained reveal that the professional faced and still faces difficulties as a woman in exercising her profession as a controller, such as the overload that a woman has, as she is still considered the main person responsible for the tasks and the lack of a support network, and emphasizes that despite not perceiving gender barriers in her professional career, this is not the reality of the majority of her professional colleagues. And it emphasizes how essential the son-in-law policies were for her to achieve her professional goals as a woman. Finally, it was found that, in terms of perceptions, the future of female accountants as controllers is promising. Despite the difficulties still present in the female professional trajectory, the changes can already be seen, and the fruits are being reaped not by the controllers, but by all women in the job market. In this way, this research contributes to deepening discussions regarding the advances and obstacles faced by female accountants when exercising the role of controller.

Keywords: controllership, woman controller, advances and obstacles

Lista de Quadros/Tabelas

Quadro 1 – Categoria e Subcategorias abordadas na pesquisa.....	18
Quadro 2 – Objetivos das seções do roteiro de entrevista.....	18
Quadro 3 – Fundamentação temática do questionário.....	19
Quadro 4 – Perfil da empresa.....	32
Quadro 5 – Perfil da contadora entrevistada.....	34

Quadro 6 – Desafios quanto a atuação da mulher controller.....	37
Quadro 7 – Perspectivas quanto a controladoria e do exercício da profissão por mulheres.....	41

Lista de gráficos/figuras

Figura 1 - Charge sobre dupla jornada de trabalho da mulher.....	39
---	-----------

Sumário

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 Contextualização do problema	12
1.2 Objetivos	13
1.2.1 Objetivo geral	13
1.2.2. Objetivos específicos	14
1.3 Justificativa	14
2. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS	16
3. REFERENCIAL TEORICO	21
3.1 Mulher no Mercado de Trabalho	21
3.2 A Mulher na Contabilidade	24
3.3 A Controladoria e o controller	26
3.4 A mulher Controller e estudos anteriores	28
4. RESULTADO DA PESQUISA	32
4.1 identificação da empresa e da profissional de controladoria	32
4.2 - Desafios quanto a atuação da mulher controller	36
4.3 - Perspectivas quanto a controladoria e do exercício da profissão por mulheres	41
4.4. Síntese dos resultados	45
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
6. REFERÊNCIAS	49
7. APÊNDICE A- Roteiro semi-estruturado para entrevista	56

1 - INTRODUÇÃO

A conquista das mulheres por espaço no mercado de trabalho, é um processo lento e gradativo, que veio ganhar força com a Revolução Industrial, que envolveu toda a sociedade, como na esfera financeira e de negócios, o que impactou o mercado de trabalho, e também ressignificou o papel da mulher na sociedade. Já que, por muito tempo, a mulher era vista como dona do lar, e que deveria se dedicar exclusivamente ao cuidado da família. Hoje, as mulheres são uma presença muito forte no mercado de trabalho, e assumem cargos antes tidos como exclusivos para os homens. Entretanto, muitas diferenças e dificuldades ainda são encontradas em sua vida profissional.

A área de contabilidade foi uma das áreas que as mulheres mais conseguiram espaço. Segundo dados do Conselho Federal de contabilidade - CFC, as contadoras em 1950 representavam apenas 4,3%. Já em 2022, elas são 43,37% dos profissionais de contabilidade registrados. Essa mudança em grande parte se deu pela maior inserção das mulheres nas graduações, fruto de uma geração de mulheres que lutaram para uma mudança social e cultural, além disso, um dos contribuintes para esse crescimento é o Encontro Nacional da Mulher Contabilista, que acontece desde 1991, que serve por meio de ações, incentivo a uma maior participação das contabilistas na vida social e política do País.

A contabilidade atual já não se limita apenas à elaboração de demonstrações contábeis, devido aos efeitos da globalização, novas tecnologias e formas mais complexas de negócios surgiram. Com isso, o profissional de contabilidade precisou se adaptar a essas constantes mudanças. O grande número de dados gerados, precisam ser tratados e transformados em informações úteis para tomadas de decisões dos gestores.

Assim, devido a demanda desse cenário competitivo, a controladoria surge como uma evolução da contabilidade tradicional, visto que, sua base conceitual era limitada para modelar as informações para os gestores. Para Nascimento (2005), a controladoria busca garantir o cumprimento da missão da empresa e assegurar sua continuidade gerando informações relevantes, fidedignas e tempestivas para tomada de decisões.

Diante disso, as empresas buscam no controller orientações para se manterem no mercado, tornando essa profissão de grande relevância. A função do controller para Garrison (2001), se encontra em processos de planejamento e controle, fazendo parte da alta cúpula administrativa. Dessa forma, o controller se encontra nas mais altas posições das empresas. Investigar a posição da mulher nesse cargo contribui para a maior inserção das mulheres em cargos de liderança. Visto que, devido ao fenômeno “teto de vidro” as mulheres enfrentam dificuldades e barreiras para galgar cargos mais elevados.

1.1 Contextualização do Problema

O fato de ser mulher e uma profissional, ainda trás sobre muitas mulheres a responsabilidade de uma dupla jornada. A sociedade altamente baseada em um sistema patriarcal ainda sobrecarrega a mulher como principal responsável pelas tarefas domésticas e pela criação dos filhos. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2019 as mulheres se ocupavam mais com afazeres domésticos do que os homens, 21,4 horas semanais feitas pelas mulheres, contra 11 horas semanais feitas pelos homens. Essa é uma das causas das dificuldades que as mulheres encontram ao exercer uma profissão, principalmente se for um cargo de chefia, que tende a exigir maior dedicação.

Corroborando o pensamento anterior, na Live promovida pelo Instituto Insper, intitulada: " Mulheres na Controladoria e Contabilidade", publicada em 14 de setembro de 2020, Camila Boscov e Cristiane Kussaba, professoras da Pós-graduação em Controladoria e Contabilidade do Insper, conversam com Stania Moraes e Vania Borgerth sobre os principais desafios enfrentados por mulheres na área de controladoria e contabilidade. A dupla jornada foi apenas um dos desafios abordados pelas mulheres controllers em debate na Live. Além disso, as entrevistadas elucidaram as questões que enfrentaram com os estereótipos de gênero. E também a importância da profissão e especialização em controladoria para economia atual, a fim de incentivar outras mulheres a se especializarem na área de controladoria.

A mulher contabilista tem se mostrado cada vez mais indispensável para o crescimento das ciências contábeis. Segundo Boniatti (2014), existem vários motivos pelos quais as mulheres se destacam em termos de qualificação, pois em geral adotam uma postura mais detalhista, organizada

e sistemática, características essenciais para a contabilidade. Entretanto, no meio contábil ainda persistem desigualdades e desafios, quanto à igualdade de gênero. Zabotti (2017) em sua pesquisa para verificar os principais fatores constitutivos das relações de gênero na profissão contábil, constatou que a remuneração dos contadores é influenciada pelo gênero e há uma hierarquia salarial de gênero na profissão.

Na área de controladoria, os profissionais precisam ter uma visão estratégica, além de possuírem uma grande responsabilidade no planejamento da empresa, esses profissionais servem como unidade de observação e de controle da cúpula administrativa (Crepaldi, 2011). Então, mulheres que exercem a função de controllers por estarem em uma posição de chefia, podem sofrer mais com os estereótipos de gênero, além da desigualdade salarial persistente nos cargos mais elevados das organizações.

A Controladoria é uma área que ainda carece de trabalhos acadêmicos, porém vem sendo cada vez mais explorada, e apresenta um aumento dos trabalhos acadêmicos. Entretanto, a Controladoria não apresenta um consenso no que diz respeito à atuação da Controladoria nas empresas e as funções dos controllers, Lunkes et al. (2011). Portanto, entende-se que existem poucos trabalhos que estudam as questões de gêneros na controladoria, fazendo-se seu estudo necessário para a perpetuação dos movimentos femininos e contribuir para o avanço da igualdade de gênero.

Diante do exposto, fica evidente a necessidade de analisar os desafios e perspectivas das profissionais de controladoria. Assim, esse trabalho se propõe a responder ao seguinte problema de pesquisa: Quais são os principais desafios e perspectivas do mercado de trabalho para a mulher contabilista atuar como Controller na ótica de uma controller de uma multinacional?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Identificar os principais desafios e perspectivas do mercado de trabalho para a mulher contabilista atuar como Controller, na ótica de uma

Controller Multinacional.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A fim de alcançar os objetivos pretendidos, a pesquisa conta com os seguintes objetivos específicos:

- Apresentar o perfil da Controller entrevistada e obter dados referente a empresa em que a área de controladoria encontra está sob sua gestão, enfatizando a política interna da organização;
- Averiguar quais são os maiores desafios no desempenho da mulher na função de Controller;
- Identificar e mensurar as perspectivas futuras para a mulher controller.

1.3 JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa se justifica com base na necessidade de analisar a colocação profissional das mulheres contabilistas na profissão de controller. Além de averiguar se há desigualdades referente a essa profissão entre homens e mulheres, e ainda, quais são as aspirações dessas mulheres para a profissão. Nesse sentido, esse estudo é de suma importância pois contribui para a igualdade profissional entre homens e mulheres. A temática de desigualdade de gênero possui agenda consolidada no meio acadêmico e na sociedade. Porém, ainda há muito a ser investigado e discutido. Ademais, o trabalho busca motivar e preparar os estudantes de contabilidade que desejam seguir a profissão de controller.

Para o meio acadêmico, a pesquisa contribui para a temática de igualdade de gênero no mercado de trabalho, enfatizando as barreiras encontradas pelas mulheres para ocuparem cargos de liderança, abordados pelo efeito "teto de vidro". E ainda, contribuir com a área de controladoria que passou a receber maior intensidade de estudos, e as temáticas evoluem de acordo com as necessidades das organizações. A área ainda não é tão explorada para meios acadêmicos, portanto, a temática sobre igualdade entre homens e mulheres, ainda necessita de mais dados e estudos. Assim, com esse trabalho os

acadêmicos podem utilizar o resultado do estudo como fonte para trabalhos do mesmo segmento, utilizando outros métodos, mais fontes e uma maior quantidade de mulheres controllers em diferentes situações.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atender ao objetivo da pesquisa, será adotado o método descritivo, na qual se propõe a coleta de dados, análise das informações obtidas, assim como suas interpretações necessárias, sem que haja interferência do pesquisador. No campo das Ciências Humanas e Sociais, a aplicação da pesquisa descritiva é utilizada principalmente em questionários e observações sistemáticas. (Andrade, 2017).

Quanto a abordagem da pesquisa, será realizada de forma qualitativa. Segundo Vieira e Zouian (2005) a pesquisa qualitativa atribui importância indispensável aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos e aos significados transmitidos por eles. Dessa forma, esta pesquisa não tem interesse de demonstrar dados através de instrumentos estatísticos e sim compreender e explicar como ocorrem as relações sociais.

Para o início da pesquisa foi realizada uma pesquisa bibliográfica, através, de livros, artigos, revistas, palestras e pesquisas online, que serviram como base para a elaboração do referencial teórico. Para Boccato (2006), a pesquisa bibliográfica é o levantamento ou revisão de obras publicadas sobre a teoria que irá direcionar a pesquisa científica. Dessa forma, a pesquisa bibliográfica foi realizada sobre o papel da mulher no mercado de trabalho, os aspectos sobre o teto de vidro, a evolução da mulher contabilista, aspectos gerais da controladoria e ou pesquisas que envolvem questões de gênero na área de controladoria.

A partir do referencial teórico finalizado, foi adotado a metodologia mais adequada para cumprir o objetivo da pesquisa, por meio de uma abordagem qualitativa, com realização de entrevista. Para Richardson (1999) o objetivo da pesquisa qualitativa está no aprofundamento da compreensão de um fenômeno social por meio de entrevistas que permitam aprofundar e analisar de forma qualitativa a consciência articulada dos atores envolvidos no fenômeno.

Para a coleta de dados, foi utilizado um roteiro de entrevista feito com base no referencial teórico. O roteiro de entrevista foi dividido em três seções: identificação do escritório e da profissional de controladoria; desafios quanto a

atuação da mulher controller e perspectivas quanto a controladoria e do exercício da profissão por mulheres.

Após a elaboração das questões, estas foram submetidas a um profissional da área contábil, através de e-mail, para que fossem validadas. O profissional escolhido para validar o instrumento de coleta se deu pela sua competência e experiência, o profissional é uma docente com formação em ciências contábeis, tem doutorado e participa de um grupo de pesquisa qualitativa com experiência em validação de outros trabalhos acadêmicos. A pesquisa foi enviada por e-mail para passar pela validação e para que a docente pudesse sugerir as mudanças necessárias.

O profissional responsável pela validação sugeriu que fosse feita uma Matriz de Amarração Teórica que descrevesse autores e pesquisas anteriores que já encontraram desafios e perspectivas para a mulher controller em seus estudos. Assim como aprofundar o perfil do profissional e da empresa, e demais correções que a docente sugeriu que fossem acrescentados, como ajustes e acréscimos nas seções e perguntas. Portanto, todas as sugestões foram acrescentadas ao roteiro da entrevista.

Com o roteiro da entrevista validado, procedeu-se à coleta de dados. A entrevista foi realizada em 1 de agosto de 2023, através de reunião online no google meet, tendo sido utilizada uma ferramenta de gravação. A escolha do entrevistado justifica-se pela sua experiência como uma experiente mulher contabilista que atua como controller, há mais de 8 anos, e trabalha atualmente em uma empresa de grande porte brasileira, que atua em outros países da América do Sul. Desse modo, sua participação é de alta preciosidade para os objetivos da presente pesquisa.

Com a devida autorização da entrevistada, foi autorizada a gravação da entrevista e por meio desta foi realizada a transcrição de forma literal e submetida a sua análise e autorização para divulgação no meio científico. Com a autorização do entrevistado a gravação foi autorizada e por meio desta foi realizada a transcrição de forma literal e submetida a sua análise e autorização para divulgação no meio científico. Após a realização da entrevista foi feita uma análise das informações que foram coletadas.

O roteiro da entrevista foi estruturado com base nas categorias e subcategorias definidas conforme quadro 01, a seguir:

Quadro 1 - Categorias e subcategorias abordadas na pesquisa

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DO PROFISSIONAL CONTÁBIL E DA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> - Perfil da empresa - Políticas internas - Grau de instrução - Tempo de experiência na controladoria
DESAFIOS QUANTO A ATUAÇÃO DA MULHER CONTROLLER	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar a experiência da entrevista como mulher controller - Percepção das principais dificuldades da mulher controller
PERSPECTIVAS QUANTO A CONTROLADORIA E DO EXERCÍCIO DA PROFISSÃO POR MULHERES	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação da perspectiva da entrevista ao futuro da controladoria - Analisar a perspectiva da entrevistada para as mulheres atuar como controller - O papel da mulher na controladoria

Fonte: Elaboração do autor.

A composição do questionário pode ser visualizada no Quadro 2:

Quadro 2 – Objetivos das seções do roteiro de entrevista

SEÇÃO	OBJETIVO
1	Obter dados referente a empresa que se encontram atualmente sob sua gestão, enfatizando a política interna da organização empresarial e identificar as informações relativas ao perfil da entrevistada.
2	A partir da percepção da mulher entrevistada, identificar dificuldades a serem superadas pela mulher controller nos dias atuais.
3	Identificar e mensurar horizontes que a mulher controller vislumbra para os próximos anos para a profissão.

Fonte: Elaboração do autor.

Todas as questões do questionário da pesquisa abordam sobre algum tema em discussão no meio acadêmico. Portanto, tais temáticas foram inseridas no questionário e trazidos à discussão por guardarem relação – direta ou indireta – com o objeto de estudo deste trabalho: os desafios da mulher controller. Assim, para que se tenha um melhor entendimento sobre as temáticas transversais que se baseiam as perguntas do questionário, foi construído o Quadro 3:

Quadro 3 – Fundamentação temática do questionário

TEMA	SEÇÕES	FONTES
Perfil da mulher controller	Seção 1	Boniatti (2014) Schlickmann e Pizarro (2013) Souza (2016) Durso, Reginato (2021)
Dupla jornada	Seção 1 e 2	Tonani (2011)
Diferença Salarial	Seção 2	Zabotti (2017) Giordani (2020)
Discriminação de gênero	Seção 2	Abramo (2001) Betiol e Tonelli (1991) Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010) Temóteo (2013)
Teto de Vidro	Seção 2	Miranda (2006) Hymowitz e Schellhardt (1986)
Percepção da mulher controller	Seção 3	Andriotti (2016) Baur e Avelino (2021)

Fonte: Elaboração do autor.

Após a finalização da entrevista e transcrição, foi feita a etapa de análise das respostas obtidas. Para a realização da análise foi utilizado a metodologia de Análise de Conteúdo que Bardin (1977, p.42) definiu como:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do

conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Após a coleta dos dados, continuou-se a análise das respostas, e comparada com os conteúdos obtidos pelo referencial teórico, previamente levantada, realizando-se as seguintes interpretações na apresentação de resultados.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Mulher no Mercado de Trabalho

As convenções dos séculos passados davam ao homem o direito de ser o único provedor das necessidades da casa, quanto que para as mulheres ficavam restritas à responsabilidade do lar. Portanto, não lhes era permitido trabalhar fora de casa, principalmente para ganhar dinheiro, além disso, não lhes cabia tomar decisões sociais (Schlickmann e Pizarro 2013). Segundo Tonani (2011), toda mulher era vista como “rainha do lar,” e os homens como os únicos provedores da casa.

No passado, uma mulher participar do mercado de trabalho era algo difícil de ser visto, e se fosse participante, era mais comum serem vistas em ficha cadastral registradas no campo “profissão” a descrição “do lar” ou “doméstica.” (Tonani, 2011). A mulher se resumia no papel de atividades do lar, afazeres domésticos, cuidar do marido e aos cuidados dos filhos. Assim, não havia um trabalho para o qual ela saísse de casa como o homem, era limitada a ficar em casa.

A inclusão da mulher no mercado de trabalho foi influenciada com a Revolução Industrial, as mulheres ganharam espaço no trabalho fabril e começaram a ser vistas como consumidoras em potencial, essas transformações foram ainda mais impulsionadas devido a I e II Guerra Mundial, no século XX. Segundo Araújo e Mourão (2012), quando os homens foram convocados para a guerra, caiu sobre as mulheres a responsabilidade de assumir os negócios da família e ocuparem os cargos vazios que eram deixados pelos homens. Além disso, muitos homens faleceram e ficaram mutilados, portanto, o único sustento da família era o advindo do trabalho feminino. (Probst, 2003).

Ainda no século XX a mulher conquista o voto feminino adquirindo mais direitos, e então a sociedade passa a vê-las de outra maneira, e não somente limitada aos deveres do lar. Entretanto, mesmo a grandes conquistas, as mulheres trabalhavam até 18 horas por dia, em condições precárias e possuíam

salário inferior ao do homem, o que gerava mais lucro para as fábricas. (Probst, 2003).

O maior marco dessa luta foi o acidente na fábrica da Triangle Shirtwaist em Nova York a 25 de Março de 1911, uma fábrica de tecidos, que empregava 600 trabalhadores, a maioria eram mulheres imigrantes judias e italianas com idade entre 13 e 23 anos. No incêndio, muitas mulheres morreram enquanto trabalhavam em condições precárias. Após esse fato outras mulheres se sentiram impulsionadas e não desistiram perante as dificuldades, o que lhes garantiu direitos essenciais, como a diminuição da jornada e melhorias no local de trabalho, antes insalubres. A morte das trabalhadoras da Triangle incorporou-se ao imaginário coletivo como sendo o fato que deu origem ao Dia Internacional da Mulher. (Blay, 2001).

No Brasil, em 1827 surge a primeira legislação autorizando a abertura de escolas públicas femininas, o que garantiu o direito à escrita e leitura. Em 1879, continua a trajetória de crescimento intelectual das mulheres com o Decreto No 7.247, de 19 de Abril de 1879, garantindo o direito de participar do ensino superior. Assim, as mulheres têm acesso ao ensino superior e ao trabalho, muitas conseguiram alcançar grandes patamares sociais, gerando mudanças nas dinâmicas organizacionais, sociais e na luta pela igualdade de gênero. E graças a Constituição Brasileira de 1988, com a intensificação do princípio da igualdade, as mulheres ultrapassaram várias barreiras discriminatórias referentes ao trabalho feminino. Através dessas e de muitas outras conquistas, as mulheres segundo dados de Estatística de Gêneros do IBGE 2019, com a idade de 15 anos ou mais, representam cerca de 54,5 % de participação na força de trabalho.

Contudo, apesar de todos os avanços alcançados, segundo Abramo (2001), o aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho não foi acompanhado pela diminuição das desigualdades profissionais entre gêneros. Muitos estudos apontam que as mulheres ainda enfrentam grandes dificuldades como estereótipos de gênero, preconceitos, desigualdades como diferença salarial e maior ocupação masculina em altos cargos. (Carvalho Neto, Tanure e Andrade, 2010).

Para Schlickmann e Pizarro (2013) às mulheres executivas se sobressaem por sua dinâmica na área técnica e gerencial. Porém, segundo dados Estatística de Gêneros do IBGE 2019, referente a ocupações de grandes cargos por mulheres, as mulheres são apenas 16,0% dos vereadores eleitos no Brasil, e ocupam 37,4% dos cargos gerenciais no Brasil, ou seja, a desigualdade atinge tanto a área pública quanto privada. Em consonância com esses dados, uma pesquisa publicada pela Grant Thornton, realizada com 250 empresas em 2022, as mulheres ocupam 38% dos cargos de liderança no Brasil. Em relação ao estudo realizado em 2021, houve uma queda de 1% das mulheres nesses cargos. Alguns recortes do estudo ainda mostram que as mulheres ocupam 35% dos postos de CEO, 47% em Liderança Financeira e 6% dessas empresas não mantêm mulheres em cargos de liderança.

A expressão “teto de vidro” é usada para elucidar as barreiras condicionadas ao gênero feminino que buscam ocupar níveis hierárquicos mais elevados nas organizações onde trabalham (Miranda,2006). O termo teto de vidro (*glass ceiling phenomenon*), foi descrito por Hymowitz e Schellhardt (1986), em um artigo publicado pelo Wall Street Journal com o título de “*The glass ceiling: why women cant seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs*”. O artigo foi realizado pelos autores devido à necessidade percebida de abranger a situação da inserção das mulheres estadunidenses no mercado de trabalho em empregos de gestão, no qual a maioria eram de forma esmagadora ocupadas por homens.

As barreiras criadas pelo fenômeno são consideradas de vidro, pois não são visíveis, porém, altamente complexas e enraizadas pela cultura patriarcal, para perpetuar os interesses masculinos, mesmo que tais decisões não sejam favoráveis para a organização (Steil,1997).

Machismo e preconceito protagonizam as barreiras para a posição das mulheres nas empresas. Tonani (2011) afirmou que:

O que se percebe mesmo que caminhando a passos largos, é que ainda falta consenso de que homens e mulheres têm suas próprias competências que os tornam habilitados em sua forma particular de liderar.

Além disso, alguns homens dizem ter vergonha de serem liderados por mulheres, o que prejudica o desenvolvimento profissional da mulher, as mulheres precisam provar todos os dias que são tão capazes e qualificadas quanto os homens para manter suas posições, e às vezes até têm que desistir de posições consideradas masculinas a fim de se afirmarem em suas funções. (Rodrigues e Silva,2015)

3.2 A Mulher na Contabilidade

A origem da contabilidade é tão antiga quanto a da humanidade. As antigas civilizações já se preocupavam com o controle e gerenciamento de suas posses, negócios comerciais e produções. E cada vez mais que as relações e operações se tornavam mais complexas, era exigido um controle mais refinado. Assim, devido às exigências e complexidades do mercado atual, a contabilidade precisou adaptar-se às demandas das novas estruturas organizacionais. Dessa forma, devido a peculiaridades que cada ramo da contabilidade tem, o profissional contábil precisou atender a necessidade de informações para que cada organização alcance vantagem competitiva. Para Oliveira et al (2016) o profissional contábil deixou apenas de ser um guarda livros e tornou-se o responsável por informações essenciais para a organização, para tomadas de decisões dos gestores.

Ainda segundo Oliveira et al (2016), a contabilidade é a ciência que estuda e controla o patrimônio, a fim de representá-lo de forma gráfica, evidenciando suas variações e estabelecendo normas para que seja interpretada, analisada e possa ser utilizada para processos de auditorias e tomadas de decisões nas organizações. Portanto, características associadas ao gênero feminino como detalhismo, organização e diligência, contribuem para o desenvolvimento das ciências contábeis (Boniatti, 2014).

A contabilidade foi uma das áreas, antes predominantemente masculina, que as mulheres conseguiram mais espaço. Segundo dados do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul (CRCRS), a primeira mulher registrada como profissional contábil no Brasil foi somente em 10 de Junho de 1947, Rio de Janeiro, chamada Eny Pimenta de Moraes. Porém, dados do

Conselho Federal de Contabilidade - CFC, de 2022, mostram que as mulheres representam quase a metade dos profissionais de contabilidade nesse ano, elas são 43,37%. Enquanto que em 1950 representavam apenas 4,3%. Segundo dados coletados do Censo da Educação Superior do INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira) em 2021 as mulheres são maioria nos cursos de Ciências Contábeis no Brasil (MEC,2021), mostrando o grande e significativo aumento da mulher na profissão.

Para Mota e Souza (2013), um dos principais fatores para esse aumento, é o crescente acesso à educação e a variedade de possibilidades de atuação que o curso de ciências contábeis concede aos alunos, tanto no setor público quanto privado. O que possibilita a profissional contadora trabalhar desde sua casa, a grandes indústrias, o que possibilita maior interesse e facilidade da mulher conciliar trabalho, casa e família. (Moreno *et al* , 2015). A criação do Projeto Mulher Contabilista, que acontece desde 1991, foi inegavelmente essencial para o progresso das mulheres na contabilidade. Mantido pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC) por 32 anos, o projeto vem contribuindo para fomentar a participação das mulheres na profissão e almejar a liderança das entidades da classe como um espaço de projeção feminina.

Segundo dados atuais acessados em 2023 do Conselho Federal de Contabilidade (CFC), na gestão atual de conselheiros estaduais, 9 desses cargos são ocupados efetivamente por mulheres - CRCAP, CRCCE, CRCMT, CRCRN, CRCRS, CRCMG, CRCPA, CRCRJ E CRCRR. Além disso, dos 8 vice-presidentes do conselho, 3 são mulheres, o que mostra que apesar de sua efetiva participação, ainda existe diferença na ocupação de cargos de gestão nos próprios órgãos da classe. Assim, apesar da grande participação feminina na contabilidade, ainda há grandes desafios para serem atingidos, visto que as mulheres ainda enfrentam preconceitos, estereótipos de gêneros, jornada dupla e a dificuldade em ascensão a cargos de chefia.

É evidente que a contabilista enfrenta desafios profissionais relacionados a igualdade de gênero, para Zabotti (2017), a remuneração é influenciada pelo sexo biológico, por haver uma hierarquia salarial de gênero na profissão contábil. Além disso, notou também uma concentração de mulheres nos cargos de

assistente e analista, e maior concentração de homens nos altos cargos da hierarquia organizacional. De acordo com Hopwood (1987), em seu trabalho para traçar relação entre contabilidade e gênero, afirmou que os desafios encontrados pela mulher na contabilidade, não são apenas um fenômeno técnico e sim também de contexto social, ou seja, reflete os valores sociais e organizacionais.

Conforme Oliveira (2022), em pesquisa para identificar como as presidentas dos Conselhos Regionais de Contabilidade (CRC) brasileiros, ultrapassaram, o fenômeno do "teto de vidro" até a liderança do órgão, concluíram que as dificuldades mais latentes são estereótipos, a necessidade de conciliar diversos papéis sociais, principalmente aqueles atribuídos à maternidade e família, assim como, a falta de motivação por parte de familiares e colegas de profissão. Do mesmo modo, segundo Silva (2016), em sua pesquisa para analisar as desigualdades de gênero da contabilidade, observou-se em sua amostra que, na profissão contábil os homens recebem os maiores salários e são a maioria no setor contábil de grandes empresas.

3.3 A Controladoria e o Controller

No Brasil, a demanda por profissionais de controladoria surgiu por volta da década de 1960, devido ao cenário de industrialização que o país passava. Com isso, gerou grandes mudanças e transformações organizacionais, para atender às novas demandas, e em meados dos anos 80 a profissão alcança sua consolidação no mercado (Siqueira e Soltelinho (2001). Para Libonati (2021), os primeiros controladores foram oriundos da área contábil e finanças, pois esses tinham como características terem visão ampla da empresa, possuindo capacidade de ter uma visão da empresa como um todo, que ajuda nas soluções dos problemas.

A controladoria se consolidou como uma evolução da contabilidade, sendo utilizada para implantar, desenvolver, aplicar e coordenar todo o ferramental da Ciência Contábil dentro da empresa, nas suas mais diversas necessidades (Padoveze,2012). A controladoria possui característica de diversidades de frentes que pode agir, como por exemplo, planejamento

estratégico, reporte de informações contábeis, controle de ativos e avaliação econômica. (Lunkes et al., 2013; Siqueira & Soltelinho, 2001). Em um cenário cada vez mais competitivo entre as empresas, a controladoria exerce a função de organizar e controlar a gestão econômica e financeira da empresa, o que pode ser essencial para sucesso ou fracasso do negócio.

Para Padoveze (2017, p.36 -37) a controladoria é responsável por suportar todo o processo de gestão empresarial, e pelo Sistema de Informação Contábil Gerencial da empresa. Ou seja, sua função é assegurar o resultado positivo da Companhia. Assim, a controladoria deve estar em sintonia com o todo, principalmente em sintonia com um bom sistema de informações, para que assim possa transformar em informações úteis para controle e usuários internos, a fim de melhores tomadas de decisões.

Segundo Crepaldi (2011):

É responsabilidade da controladoria a veracidade das informações, é devido a ela garantir os dados em exame que são importantes e imprescindíveis na continuidade da organização, fazendo o melhor uso dos recursos disponíveis, de acordo com os materiais coletados. Não significa que dará a solução perfeita, mas buscar o melhor caminho a seguir para decisão empresarial.

O profissional responsável pelo setor de controladoria é o controller, segundo D'Ambrosio (1999), é um cargo estratégico responsável pelo planejamento da empresa. Para Tung (1974) o controller exerce a função de “conselheiro” ou “consultor”, assessorando a cúpula administrativa e fornecendo suporte informacional à gestão organizacional. Para demonstrar o atual perfil dos Controllers no Brasil, o trabalho Durso, Reginato (2021), com amostra 104 participantes, verificou que os controllers exercem sua função em cargos como de Gerente de Contabilidade 20%, Gerente de Controladoria 28%, Gerente Financeiro 12%, Coordenador de Controladoria 10% ,CFO 7%, Coordenador Financeiro 3% Supervisor de Controladoria 3% e outros 17%.

Como tentativa de estruturar as competências de um controller, o *Chartered Global Management Accountant* (CGMA), no ano de 2014 afirmou em pesquisa que esses profissionais precisam de competências técnicas (contabilidade, finanças e gerência de negócios), assim como sociais (liderança

e capacidade de influência). Entretanto, o papel do controller tem se tornado cada vez mais diversificado, atribuindo ao profissional maior importância em decisões na empresa e organizações. Ou seja, embora o CGMA se esforce para traçar um perfil do controller, o mercado está conduzindo estes profissionais a uma mudança de papéis com transição de perfis profissionais. (Gustavo Souza, 2016)

Dessa forma, a área de controladoria exerce papel importante para assegurar a saúde econômico-financeira das entidades, e a profissão de controller como sendo um cargo elevado, é necessário abordar as relações de gênero na profissão, pois, conforme anteriormente abordado na pesquisa realizada pela Grant Thornton em 2022 as mulheres são minoria em cargos de chefia. E também, como já verificado por resultados de trabalhos anteriores abordados no segundo tópico deste trabalho, as mulheres contabilistas enfrentam barreiras na ocupação de níveis profissionais maiores nas organizações. E ainda, estudar esse fenômeno atrelado a função de controller, ajudará a compreender como eles podem auxiliar no desempenho das organizações.

3.4 A Mulher Controller e estudos anteriores

Segundo Boniatti (2014) apesar do crescimento das mulheres no mercado de trabalho, tornando as desigualdades não tão perceptíveis, a constante luta das mulheres pela igualdade de gêneros ainda persiste. De acordo com o estudo publicado pelo *World Economic Forum (WEF)*, “*Global Gender Gap Report 2020*”, o processo para a equidade de gênero nas empresas ainda é longo. Segundo o estudo, no ritmo atual, serão necessários 99,5 anos para encontrar o resultado da equidade entre homens e mulheres. No Brasil, o processo de feminização das profissões está sendo investigado, mas poucos estudos são realizados na área de controladoria, desse modo entende ser que são poucas as investigações de diferença de gênero na profissão são insuficientes.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) é protagonista quando o assunto é políticas voltadas para a promoção da igualdade de gênero no mundo do trabalho, segundo a OIT (2010) a forma como uma organização lida com as

questões de gênero no ambiente de trabalho revela informações relevantes acerca do funcionamento da mesma. A organização destacou a importância das políticas de igualdade de gênero, que possuem objetivos principais, como crescimento das mulheres no mercado de trabalho, a redução dos trabalhos informais, aumento das oportunidades de formação e promoção, melhoria das condições do trabalho e a diminuição da desigualdade recente ao rendimento quando comparado aos homens.

Estudar o desempenho da mulher na função de controller é essencial para uma maior participação das mulheres em cargos mais elevados, visto que, a controladoria apresenta papel central no desempenho econômico-financeiro das organizações. Dessa forma, é possível que sejam desmistificados preconceitos e gere mudanças nas configurações das empresas. De acordo com estimativas da Organização Internacional do Trabalho (OIT) de 2017, se até 2025 a participação da mulher no mercado de trabalho aumentar em 1/4, o Brasil poderá expandir sua economia em até R\$382 bilhões.

A pesquisa de pós-graduação realizada por Souza (2016), a fim de identificar o perfil dos controllers no Brasil, constatou que 76% dos entrevistados são homens. Mesmo que, segundo o pesquisador, não seja fruto de preconceito ou que, por quaisquer outras razões, as mulheres são preteridas para os cargos de controller. A mesma proporção é observada no trabalho de Durso, Reginato (2021), onde 73% dos controllers são homens. Assim, consolidando com outras pesquisas brasileiras que identificaram uma menor participação das mulheres na liderança na área contábil-financeiro (Cordeiro et al., 2018; Rengel et al., 2020).

Andriotti (2016), identificou que a quantidade de controllers do gênero feminino no estado do Rio Grande do Sul representava apenas 8% dos participantes da pesquisa. Na análise, a autora concluiu que a controladoria ainda é dominada pelo gênero masculino. Ribeiro (2007), com uso de questionário, constatou que apenas 21,43% dos profissionais da área de controladoria em Florianópolis, SC eram mulheres. A autora chegou à conclusão que a um esforço das partes das mulheres para conseguirem confiança das empresas para desempenhar o papel de controller.

E ainda, pode-se citar outros trabalhos que consolidam a predominância masculina entre os controllers, como os de Amorim e Silva (2011), Crispim, Cabral e Libonati (2011) e Machado et al. (2013). Assim, entende-se que assim como em outros cargos de chefia, a mulher enfrenta as barreiras e dificuldades do “teto de vidro”, para conseguir exercer a profissão de controller.

Em debate promovido pelo Instituto Insper em 2020, as contadoras Tania Moraes e Vânia Borgerth conversaram sobre os principais desafios enfrentados por mulheres na área de controladoria e contabilidade. Segundo elas, as dificuldades que as mulheres encontram nessa área, se dão muitas vezes aos estereótipos de gênero, a dificuldade entre o equilíbrio profissional e pessoal, já que ainda é esperado que a mulher seja a principal responsável pelos afazeres domésticos e cuidados da família. O que está de acordo com estudo de Whiting & Wright (2001), nos quais evidenciaram que as mulheres pesam as responsabilidades familiares ao ingressar no trabalho, buscam horários e locais de trabalho compatíveis com as tarefas domésticas e cuidados dos filhos.

Segundo o estudo de Baur e Avelino (2021), que analisaram a percepção de discentes e professores do curso de Controladoria e Finanças da Universidade Federal de Minas Gerais, sobre a questão de gênero na profissão de controller, as mulheres são preteridas em cargos de direção. Quanto à remuneração, a percepção entre alunos e professores, exceto o de gênero masculino, é que ainda há diferença na remuneração entre homens e mulheres na controladoria. Os autores verificaram também que as mulheres enfrentam restrições de gênero e que sofrem preconceitos devido à sua condição feminina, como a influência da maternidade na escolha do gênero ao disputar uma vaga no mercado de trabalho.

O estudo de Silva, Ames, Giordani (2020), objetivou evidenciar aspectos de discriminação salarial de gênero na atuação de controllers. Foi utilizado a abordagem quantitativa, e teve como amostra 135 profissionais de controladoria que responderam questionários, sendo 83 homens e 52 mulheres, assim como uma segunda etapa de pesquisa, realizada por entrevista que contemplou quatro profissionais, dois homens e duas mulheres. Segundo os dados coletados, existe desigualdade salarial entre homens e mulheres na profissão controller, os

homens em média recebem remuneração entre 10 e 12 salários mínimos, enquanto que as mulheres corresponde a uma remuneração entre 7 e 9 salários mínimos. Ainda, a discriminação de gênero foi percebida na profissão de controller, por meio das dificuldades em relação ao exercício da profissão, que envolvem aspectos como carga horária e assédio sexual.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta seção, serão apresentados e analisados os resultados adquiridos após a coleta de dados junto ao profissional controller.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA E DA PROFISSIONAL DE CONTROLADORIA

Para a seção 1.a) que buscou identificar a empresa em que a contadora exerce função de controller, com objetivo de obter dados referentes a gestão, enfatizando a política interna da empresa, sendo realizada as seguintes questões descritas no quadro 4:

Quadro 4: Identificação da Empresa

SEÇÃO 1.a) - Identificação da Empresa	
Questões	
Q1	Qual a área de atuação da sua empresa, privada ou pública?
Q2	Qual o segmento da empresa?
Q3	Qual o porte da empresa em que trabalha?
Q4	Quanto tempo de existência tem a empresa?
Q5	Você sabe quando a área de controladoria foi inserida no organograma da empresa?
Q6	Quantos funcionários estão sob sua supervisão?
Q7	Qual a política de plano de carreira e salários da empresa?
Q8	A empresa possui políticas de igualdade de gênero, que proporcionem maior acessibilidade a cargos de poder e influência?

Fonte: elaborado pela autora.

Conforme dados da entrevista, foi possível identificar que a empresa é uma SA que atua em Pernambuco, no ramo automotivo, há mais de 80 anos, e que também possui atuação em outros países na América Latina.

Nas próximas perguntas foi possível entender mais da atuação da controladoria na empresa. A entrevistada informou que a controladoria foi incorporada ao organograma da empresa há cerca de 30 anos, na década de 80. Segundo, Siqueira e Soltelinho (2001), foi nos anos 80 que ocorreu a consolidação do profissional de controladoria no mercado de trabalho, visto a necessidade das organizações perante as grandes mudanças e novas demandas do mercado, que exigia um profissional com capacidade de obter

informações e saber repassá-las, pois ele é o profissional da informação por excelência. A entrevistada informou que atualmente existem 120 funcionários sobre sua supervisão direta.

Quando questionada nas próximas perguntas sobre as políticas de plano de carreira e salários, a controller respondeu da seguinte forma:

Tem uma política própria de desenvolvimento, tem programa aqui estruturado(...)Que cria um encarreiramento, na verdade é um grande programa de sucessão. Então a gente vai desenvolvendo as pessoas da área. E aí ele não é focado em gênero(...)o que realmente importa aqui é a performance, mas não tem nenhum tipo de barreira, pelo fato de ser mulher. Então a mulher tendo um perfil aqui profissional nos mesmos patamares dos homens, a gente tem espaço do mesmo jeito. Então é um programa bem generalizado(...)

E sobre políticas de igualdade de gênero e afirmação em cargos de chefia, ela respondeu que:

(...) Então por exemplo eu aqui fui designada pelo RH pra ser mentora. Então eu tenho algumas mentoreadas que são líderes jovens, meninas que estão no início de carreira de liderança e aí que precisam equilibrar os pratos né? Filho pequeno, marido, e trabalho, enfim tudo isso.

E ainda acrescentou:

(...) Existe um programa novo, diversidade e inclusão. (...)Então as mulheres tem um programa específico pra isso. Por exemplo, a gente tem sala aqui de aleitamento materno esse programa de mentoria pra mulheres e inclusive do acesso das mulheres nas fábricas, que é muito comum ter mais homem, né? O chão de fábrica, mas aqui tem um programa específico para fazer recrutamento também de mulheres. Então tem alguns pontos sim relacionado a isso.

É possível ver a importância que a empresa dá na igualdade e equidade entre homens e mulheres no ambiente de trabalho, e como o RH pode impulsionar por meio de ações estratégicas. Segundo a OIT (2010) a forma como uma organização lida com as questões de gênero no ambiente de trabalho revela informações relevantes acerca do funcionamento da mesma. A organização ainda destaca a importância das políticas de igualdade de gênero nas empresas, para que sejam alcançados crescimento das mulheres no mercado de trabalho, a redução dos trabalhos informais, aumento das oportunidades de formação e promoção, melhoria das condições do trabalho e a diminuição da desigualdade de salários entre homens e mulheres. Assim, também é perceptível a importância de tais políticas para a afirmação das mulheres em cargos de liderança.

Quanto ao perfil da entrevistada, foram realizadas 11 questões relativas à sua trajetória bem como sua condição de mulher exercendo cargo de liderança, conforme Quadro 5.

Quadro 5: Identificação do Perfil da entrevistada

SEÇÃO 1 b) - Identificação do Perfil da entrevistada	
Questões	
Q9	Como você se identifica, mulher branca, negra ou parda?
Q10	Qual sua idade?
Q11	Qual seu estado civil?
Q12	Possui filhos?
Q13	Se sim, você possui uma rede de apoio?
Q14	Qual o seu grau de instrução? Qual sua área de formação?
Q15	Possui alguma pós-graduação? Em que área?
Q16	Por que escolheu a área de controladoria?
Q17	Existiram outros profissionais na sua posição? Era homem ou mulher?
Q18	A quanto tempo você ocupa o cargo?
Q19	Você já ocupou esse mesmo cargo em outra empresa? Se não, quais outros cargos você ocupou?

Fonte: elaborado pela autora.

As primeiras e segunda partes da entrevista foram sobre a profissional controller, sobre sua idade, estado civil e se possuía filhos, e alguma rede de apoio. como resposta, ela informou possuir 35 anos, divorciada e tem duas filhas, na resposta sobre se possuía rede de apoio, ela respondeu: "posso uma babá, e uma motorista de aplicativo, responsável pra levar minhas filhas pros lugares. Minha rede de apoio é paga". Dessa forma, entende-se que a entrevistada não possui uma rede de apoio familiar. Quando questionada sobre sua formação e pós-graduação, como resposta ela informou que: "é formada em Ciências Contábeis". E quanto a pós-graduação, ela possui 4, entre elas o mestrado nesta mesma área.

Com o objetivo de traçar o perfil dos controllers no Brasil, Gustavo Souza (2016), identificou em seus resultados que 64,2% dos entrevistados disseram-se pós-graduados, ou seja, têm especialização lato sensu ou fizeram algum curso do tipo Master Business Administration (MBA). Ademais, nenhum dos correspondentes afirmou ter apenas o nível primário ou secundário, na verdade, graduação em nível superior, seguida de especialização, é marca da profissão. A pesquisa ainda afirma que a área de especializações e cursos, dependem da dinâmica empresarial em que esses profissionais estão inseridos ou pretendem seguir carreira.

E por fim, as perguntas finais dessa seção buscaram aprofundar sobre a atuação da profissional na área de controladoria. Ela informou que atua como controller, mais especificamente Diretora de Controladoria, há quatro anos na empresa atual. Quando perguntada, se já exerceu o cargo de controller em outras empresas e se teve outras profissões, em entrevista informou que:

Já ocupei como controller em uma multinacional em São Paulo. Em outros cargos, já fui contadora do escritório de contabilidade, contadora da Câmara Municipal do Recife, fui coordenadora de curso de ciências contábeis e já fui superintendente geral de uma faculdade.

A entrevistada ainda informou que na outra empresa exerceu o papel de controller por 3 anos, devido a sua trajetória acadêmica, percebe-se o quanto a profissional controller precisa de experiências, visão abrangente sobre os aspectos contábeis, administrativos e financeiros.

Foi perguntado a entrevistada, se o cargo atual, já foi ocupado por outra pessoa, e se era homem ou mulher, ela respondeu que:

Não. (...) hoje a diretoria de controladoria é um cargo novo. Mas eu entrei no grupo como controller. Só que era um cargo de gerente sênior e eu fui promovida para diretora de controladoria, porém essa posição com esse nome não tinha. É uma posição nova. Por quê? Porque eu cuido de todos os negócios do grupo. Mas existiam controllers por negócio. Não é num escopo menor. (...) Tinha homem e tinha mulher. Mas tinham mais homens, (...) não existia um cargo formal, mas existia uma pessoa aqui que pensava como controller, isso é importante. Era um homem, ele hoje ele é meu chefe, inclusive, vice-presidente.

Segundo esse relato é possível perceber que apesar dos constantes investimentos da empresa em políticas de igualdade de gênero, e competências, os dados concordam com pesquisas anteriores que atestaram a participação masculina na área de controladoria, maior que a mulher. Como os trabalhos já abordados de: Souza (2016); Durso, Reginato (2021); Cordeiro et al., (2018); Rengel et al., (2020); Andriotti (2016); Ribeiro (2007) Amorim e Silva (2011), Crispim, Cabral e Libonati (2011) e Machado et al. (2013).

Quando questionada porque escolheu a área de controladoria, ela respondeu que:

Eu sempre gostei e me identifiquei com contabilidade assim, a geração da informação que sai da contabilidade do ponto de vista do tronco contábil que a contabilidade ela tem várias ramificações né? (...) Aí eu comecei a entender que pra você fazer uma boa demonstração financeira você tinha que ter outros conhecimentos que vão além da contabilidade. Tem que entender de finanças, tinha que entender de

custo. Então na verdade essas áreas/especializações dentro da contabilidade, eu entendi que era um meio pra melhorar esse tronco entende? (...) De estar olhando a parte orçamentária, a parte de custo, mas hoje eu vejo controladoria como um aspecto mais amplo. Então, os processos de controle dentro de uma organização eles vão sendo validados, se são bons dentro do número contábil. (...) Então, porque fui pra área de controladoria? (...) Porque eu tinha o contábil forte em termos de conhecimento, fiz uma base muito boa na faculdade e eu me dediquei também, mas, a controladoria eu fui meio que por entender que era o melhor caminho pra assegurar que o número é confiável pro acionista. E pra um investidor externo, também, e eventualmente um credor, como banco, enfim. Que são os dois usuários principais, vamos dizer assim. (...) Tem tudo isso que eu falei, mas a controladoria é a área que é guardiã do patrimônio do acionista. Então, é a área que vai poder testar se realmente o negócio está performando. E a contabilidade das análises de controle, performance, custo, tudo isso vai refletir isso no número, entendeu? Então tem esse aspecto mais amplo.

Segundo Padoveze (2012), a controladoria tem como missão assegurar o resultado da companhia. Dessa forma a controladoria deve atuar em todas as etapas do processo de gestão estratégica da empresa. E possuir funções gerenciais, vinculadas a contabilidade societária, econômica e legislação fiscal. Para ele o controller tem o papel de monitoramento geral das ações da empresa, sempre com o foco no desempenho e nos resultados, global e setorial. E atua com grande influência juntos aos gestores, para fornecer informações uteis e confiáveis para as tomadas de decisões.

4.2 - DESAFIOS QUANTO A ATUAÇÃO DA MULHER CONTROLLER

O objetivo desta seção é identificar a partir da percepção da entrevistada as dificuldades a serem superadas pela mulher controller nos dias atuais. Dessa forma, foram realizadas 5 perguntas, conforme quadro 6:

Quadro 6: Desafios quanto a atuação da mulher controller

Questões	
Q1	Como foi sua experiência ao ingressar no mercado de trabalho na área de controladoria?
Q2	Para você, quais foram as principais dificuldades enfrentadas ao ingressar na função Controller?
Q3	Quais desafios você enfrentou até agora como uma mulher controller?
Q4	Na sua opinião quais seriam, hoje, os maiores desafios para uma mulher contabilista atuar como controller?
Q5	Na sua opinião na área de controladoria as oportunidades de trabalho são as mesmas para homens e mulheres? E para o futuro, você percebe alguma mudança?

Fonte: elaborado pela autora.

Primeiro, foi perguntado para a entrevistada como foi sua experiência ao ingressar na área de controladoria, ela respondeu:

Eu não tive dificuldade por ser mulher. Eu acho que eu sou de uma geração de controllers que já vem mudando essa tendência de ter mais homem na controladoria. A minha turma da faculdade, do mestrado por exemplo, era meio a meio. Não era uma coisa predominantemente de homens. Então eu não senti dificuldade. Tanto antes desse trabalho, como no outro, não senti dificuldade, (...) então, assim a empresa valoriza muito a questão da mulher estar ali junto. Aqui eu me sinto incentivada e eu sou valorizada.

De acordo com o relato da entrevistada, foi possível perceber que ela em sua trajetória acadêmica quanto profissional, não sentiu impeditivos ou dificuldades para exercer sua profissão, ou crescer profissionalmente. Observou-se, novamente, que o papel que a política de igualdade de gênero tem no ambiente de trabalho, favorece o crescimento profissional da mulher, e a coloca em pé de igualdade com os homens.

Depois, quando perguntada sobre quais foram as principais dificuldades enfrentadas ao ingressar na função Controller, a entrevista respondeu que:

Eu acho que a as principais dificuldades foi entender isso que eu expliquei um pouco anterior que eu precisava ampliar minha visão generalista, por exemplo, estudar inglês, estudar finanças, estudar economia, estudar gestão. O que no curso de graduação a gente aprende gestão de uma maneira não direcionada pra ser um líder contábil, pois foca muito na técnica e no dia a dia e a gente precisa liderar um time de pessoas, então assim, eu tive que ir em busca de livros e de material acadêmico, por exemplo. E na parte de psicologia entender como lidar com questões emocionais do time, enfim. Então, eu senti essa dificuldade, mas no sentido de entender que eu precisava ampliar essa visão generalista pra eu poder atuar bem na controladoria.

Portanto, entende-se que as dificuldades enfrentadas no exercício do cargo foi ampliação da visão generalista, a necessidade de se aperfeiçoar e buscar em outras ciências correlatas informações necessárias para gerir de forma estratégica, pois a controladoria possui características de diferentes frentes que poderão agir. (Lunkes et al., 2013). E ainda trabalhar o papel como líder, pois o controller encontra-se na alta cúpula administrativa das organizações, então seu trabalho é essencial para assegurar o seu pleno funcionamento.

A pergunta seguinte foi sobre os desafios que a controller enfrentou como mulher ao exercer a profissão, ela respondeu:

(...)Acho que a dificuldade é em função de você equilibrar os pratos da vida, né? Com certeza. Manter a saúde mental, cuidar da casa, fazer exercício físico, criar filhos, eu tenho duas filhas, gerir uma casa, gerir a carreira. E aí gerir a carreira a pessoa investe tempo, porque a nossa área é uma área técnica precisa tá sempre se especializando, não só como eu falei na área contábil em si, mas em outras esferas, né? A parte de TI, por exemplo, de automação, como eu vou colocar robô dentro da contabilidade pra trabalhar, enfim. Então, os maiores desafios é porque a gente é multitarefa, a gente é multifunção como mulher né? De olhar os outros aspectos da vida em relação a filho, casa, tudo né?

Em seguida, perguntou-se quais seriam, hoje, os maiores desafios para uma mulher contabilista atuar como controller, ela respondeu da seguinte forma:

Eu acho que é a questão da rede de apoio. Se você conseguir, no meu caso, graças a Deus eu tenho condição financeira de pagar, né? Uma pessoa pra cuidar das minhas filhas, uma motorista de aplicativo pra poder fazer a logística delas. Mas tem muitas mulheres que não tem marido, ou precisa sair pra trabalhar, também, e normalmente é isso.... Acaba ficando pra mulher cuidar dos filhos. Então, eu acho que a maior dificuldade, nesse sentido das mulheres, é a rede de apoio. E pra quem não tem filho, eu acho que são as regras, assim, da atualidade do papel da mulher, do empoderamento, de equilibrar a vida, cuidar da saúde. E eu estou falando saúde física e mental.

Baseado nessas duas respostas, observou-se que a entrevistada enfatizou mais uma vez o aspecto da mulher exercer uma dupla jornada, que no seu caso graças as condições financeiras, os impactos dessa dupla jornada e falta de rede apoio, não cerceou de forma significativa sua trajetória profissional. Visto que principalmente para a área de controladoria, o estudo e dedicação são mais intensos, a mulher que se divide em tantas tarefas pode não conseguir acompanhar o ritmo, o que impacta diretamente na sua condição de trabalho. E

como controller é um cargo de chefia, as dificuldades dessas mulheres de dupla jornada, torna mais difícil o acesso a altos cargos, visto que, esses necessitam de maior dedicação.

Segundo o estudo de Whiting & Wright (2001), nos quais evidenciaram que as mulheres pesam as responsabilidades familiares ao ingressar no trabalho, buscam horários e locais de trabalho compatíveis com as tarefas domésticas e cuidados dos filhos.

A seguinte ilustração (Figura 1) de Amâncio (arquivo google) contribui para demonstrar a realidade de muitas mulheres no que diz respeito a conciliar trabalho e família.

Figura 1 - Charge sobre dupla jornada de trabalho da mulher



Fonte: Machismo Estrutural (2022)

Na última pergunta dessa seção foi perguntado a entrevistada qual era a opinião dela se na área de controladoria as oportunidades de trabalho são as mesmas para homens e mulheres. Ela respondeu que:

Eu acho que não é específico só pra controladoria, por exemplo, aqui eu não vejo diferença de oportunidade. Pra você ter noção, tem duas diretorias de controladoria no grupo, as duas são mulheres. Mas em compensação tem cinco gerentes de controladoria, quatro são homens. Então, assim, aqui não tem muito isso não, pelo contrário. Mas no mercado em geral normalmente as oportunidades são mais abertas para homem no sentido de quê? Por exemplo, porque na hora

de contratar, né? Uma mulher é levada em consideração se ela já tem filho, se o filho é pequeno, se ela está amamentando ou se ela está com risco de engravidar ou se ela já está grávida. Porém, se vai ser contratado um homem, isso não é levado em consideração ou pergunta-se a mulher dele está grávida, se a mulher dele está com o filho, se ele está com filho pequeno, mas quando a mulher vai ser avaliada na entrevista, isso é e se ela vai em consideração normalmente. Então é um processo histórico cultural, né?

A entrevistada afirmou que apesar de não ver desigualdades ou tratamentos diferentes de gênero no seu atual local de trabalho, ela entende que as oportunidades são mais amplas. Tais oportunidades são mais restritas a mulheres quando elas tentam alcançar cargos de maiores níveis hierárquicos, tal fato é observado pelo fenômeno teto de vidro. O termo teto de vidro serve para referenciar as barreiras condicionadas ao gênero feminino que buscam ocupar níveis hierárquicos mais elevados nas organizações onde trabalham (Miranda,2006).

Segundo Steil (1997, p. 62):

É uma barreira que, de tão sutil, é transparente, mas suficientemente forte para impossibilitar a ascensão de mulheres a níveis mais altos da hierarquia organizacional.

Algumas dessas barreiras é possível perceber pela resposta da entrevistada, como os estereótipos de gêneros, como através do exemplo dado por ela, as mulheres são perguntadas sobre filhos, estado civil ou planejamento familiar, elucidando que a mulher ainda é vista como a principal responsável pelos afazeres domésticos e cuidados da família. Enquanto, que os homens não sentem tanto esses aspectos da vida, influenciar suas carreiras. Além disso, essa dupla jornada e falta de rede de apoio, se consolida como uma barreira para as mulheres galgarem cargos maiores. Pelo próprio relato da entrevistada, entre os cinco gerentes de controladoria, quatro (4) são homens.

Ao final da resposta à pergunta a entrevistada acrescentou um importante ponto, que será abordado na próxima seção:

Se eu vejo perspectiva de mudança futuro? Sim, eu acho que a gente já está mudando. Nisso o mercado de trabalho as demandas sociais hoje, as pessoas precisam estar felizes, se sentindo pertencentes ao ambiente em que participa em relação a valores, missão hoje existe uma demanda muito maior de necessidade de conexão entre os valores da empresa e os valores da sociedade, os valores da pessoa que está indo trabalhar. Esse cenário da questão da rede de apoio hoje

eu entendo que até os homens dessa nova geração eles estão com outra cabeça também de flexibilizar mais o horário de trabalho, de flexibilizar mais a vida pra fazer um compartilhamento de tarefas, né? Com a esposa, com a namorada, seja o que for. Então eu vejo que a gente está numa onda grande de mudança. Eu vejo muita diferença nisso hoje assim é em relação a isso. Os pais estão muito mais participativos, isso faz com que aconteça um equilíbrio maior na rotina de trabalho das mulheres. Então eu acredito que a gente tem boas perspectivas. Agora é um processo lento, a gente sabe, né? Numa coisa do dia pra noite.

A participação das mulheres no mercado de trabalho aumenta cada dia, ainda que de forma lenta, e não cresce somente no mercado de trabalho, mas também na política. A participação mais ativa das mulheres nas mais variadas áreas da sociedade, faz com que estejam mais perto da equidade, a fim de combater o preconceito e a discriminação. Dessa forma, esse movimento gera uma mudança em toda sociedade, que tende a seguir para a adequação do papel da mulher, no trabalho e na família, assim também como as empresas, que abrem cada vez mais espaço para as mulheres.

4.3 - PERSPECTIVAS QUANTO A CONTROLADORIA E DO EXERCÍCIO DA PROFISSÃO POR MULHERES

Com objetivou-se identificar e mensurar horizontes que a mulher controller vislumbra para os próximos anos para a profissão, foram elaboradas 4 perguntas.

Quadro 7: Perspectivas quanto a controladoria e do exercício da profissão por mulheres.

Questões	
Q1	Qual sua perspectiva para a área de controladoria no futuro das empresas?
Q2	Qual sua opinião sobre a atuação futura das mulheres na área de controladoria?
Q3	O que é necessário para no futuro a mulher possa se posicionar mais atuante na controladoria?
Q4	Como você acredita ser o futuro da mulher controller no mercado de trabalho?

Fonte: elaborado pela autora.

De início, perguntou-se a entrevistada qual era sua perspectiva para a área de controladoria no futuro das empresas.

Ela comentou da seguinte forma:

Olhe no mundo que está cada vez mais ágil em relação a informação gerada e necessidades de informação e estas cada vez mais

sofisticadas, porque os negócios estão ficando cada vez mais complexos, estão surgindo novos modelos de negócios e ela tem que refletir, enquanto missão de se adequar a esse novo perfil de negócios. Então eu entendo que cada vez mais as empresas precisam se reinventar em termos de negócio pra conseguir atender as novas demandas de mercado, porque hoje a necessidade humana mudou. Há dez anos atrás a gente não tinha uma questão tão forte hoje como mídias sociais. Hoje várias pessoas estão mudando suas profissões em função dos contextos digitais então há necessidade do digital, da automação, as necessidades de mercado. Hoje a gente, por exemplo, eu não lembro a última vez que eu entrei numa agência bancária, eu resolvo tudo pelo meu celular. Tudo é conectado. A gente está no mundo ágil então eu entendo que com essa necessidade a controladoria ela vai se tornar cada vez mais importante por quê? Para garantir que esses novos negócios, esse novo modelo de profissão, novo modelo de negócio que a gente consiga se adequar a necessidade de continuar garantindo os controles das organizações. Garantir que o patrimônio do acionista seja preservado, e garantir que que as empresas elas vão conseguir gerar informação também de uma maneira ágil pra que as decisões consigam ser tomadas também de uma maneira mais ágil, porque sem informação você não toma a decisão e a controladoria é um caminho pra gerar informação. É uma linguagem. Por isso que falam de contabilidade é uma linguagem muito dos negócios. E é. Então as ferramentas digitais tudo isso também está a favor da controladoria pra poder se adequar a essa necessidade de rápida resposta, de novos modelos de negócios.

Na visão da profissional de controladoria, as grandes mudanças tecnológicas e sociais, demandam que as empresas se adequem cada vez mais a esse cenário, afim aprimorar o desempenho e a capacidade das empresas. O controller é essencialmente um cargo estratégico responsável pelo planejamento da empresa (D'Ambrosio ,1999). Dessa forma, precisa estar a par de um todo da empresa, e estar em constante sintonia com as mudanças do mercado, aliando a tecnologia aos processos, a empresa poderá aumentar a possibilidade de melhorar a geração de informação para as tomadas de decisões, as empresas precisam constantemente passar por processos de inovação.

A área de controladoria precisa contar com profissionais que procurem implantar mudanças, ou formas inovadoras de realizaram suas atividades, com o objetivo de melhorar os resultados operacionais e estratégicos das empresas. A esses profissionais cabe atuar com desafios, de utilizar e adotar novas ferramentas, que permita melhor gerenciar os recursos da empresa. Garantir a alta performance da controladoria, é garantir o sucesso financeiro da empresa.

Em seguida foi perguntando a controller sobre o que ela esperava sobre a atuação futura das mulheres na área de controladoria, ela informou que o

contexto de trabalho está em grande mudança, e que na última década percebe uma maior valorização das mulheres na controladoria devido a sua capacidade de detalhismo nas informações. E que muitas vezes os homens, são preteridos por ter uma visão mais generalista. Ela disse que isso se mostra um ponto muito importante para área e atuação da mulher, visto que, "você vai ter pessoas que são mais analíticas com capacidade analítica de gerar uma informação mais detalhada pra você eventualmente ver uma informação que numa análise mais generalista não veria."

Ela ainda acrescentou:

Então, isso pra controladoria é bom porque você vai ter pessoas que são mais analíticas com capacidade analítica de gerar uma informação mais detalhada pra você eventualmente ver uma informação que numa análise mais generalista não veria. Então eu acho que a gente tem boas perspectivas e eu acho que o mercado contábil de controladoria no geral a gente tem tido bons avanços. É muito é fácil hoje ver uma área de controladoria sendo conduzida por mulher. Como presidentes também de organizações, e CEOs. Então, acho que a gente tem boas perspectivas aí em função da evolução do da inclusão das mulheres no mercado de trabalho e nas oportunidades de liderança. Isso tá mudando. Eu acho que são boas perspectivas que a gente tem.

No aspecto de valorização da mulher em papéis de liderança, SSchlickmann e Pizarro (2013) ressalta que às mulheres executivas se sobressaem por sua dinâmica na área técnica e gerencial. Principalmente pela competência feminina de sempre buscar aperfeiçoamento da área em que trabalha. Além disso, a valorização das características como flexibilidade, intuição, sensibilidade, capacidade de trabalhar em equipe e administrar as diversidades que são atributos mais direcionados ao sexo feminino.

Segundo uma pesquisa internacional feita por Noland; Moran; Kotschwar (2016), e intitulada como "*Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey*", constatou que existe uma relação positiva da presença das mulheres no papel de responsáveis pela gestão e desempenhos das empresas. A pesquisa verificou que um aumento da participação das mulheres como líderes de zero para 30%, está associada a um acréscimo de 15% na lucratividade da organização.

Quando questionada sobre o que é necessário para no futuro a mulher possa se posicionar mais atuante na controladoria. A entrevistada respondeu que:

Aí eu volto aquilo, né? Eu acho que é assumir esse papel protagonista, não se colocar, assim de toda a minha fala que eu acho que isso é o mais importante sabe? É a mulher sair da síndrome de impostura. (...) É se colocar no papel de protagonismo. E assumir as rédeas da carreira dela.

Ainda nesse sentindo, a controller acrescentou que para a mulher ser protagonista de sua própria vida, ela deve se atentar aos aspectos do rumo da sua vida, como fazer cursos, especialização e organizar sua vida. A fim de, assumir o controle de sua vida, e enfatiza que o conhecimento é o poder, que embora as dificuldades impostas pela desigualdade de gênero atrapalhem, no fim, o maior poder está no conhecimento adquirido. O que olhando da perspectiva da controladoria, é o essencial. Ela relata que: "No final das contas não é um gênero. Entende? Você pode ser uma mulher. Se você não tiver o arcabouço de conhecimento que você precisa você não vai conseguir se posicionar."

Por fim, no final da entrevista foi perguntado para controller como ela acredita ser o futuro da mulher controller no mercado de trabalho. Ela respondeu da seguinte forma:

Acredito que é um futuro promissor, porque a gente está num movimento né? Dessa nova geração eu sou da geração Millennials né. Então, a gente tem umas necessidades diferentes dessa nova geração aí geração é Z, que é muito mais focada no valor agregado que aquele serviço ou produto pode entregar do que efetivamente a performance financeira. Então, o que eu estou querendo dizer? É se a mulher dentro do papel de controller de estar gerando informação pra tomar a decisão ela se colocar nesse papel de focar no valor. Que a organização pode aportar num mercado muito mais do que só o batidão do débito de crédito.

A entrevistada enfatizou que as crescentes discussões sobre diversidade, inclusão e combate a preconceitos, é importante pra abrir as portas do mercado de trabalho para as mulheres. Ela acredita que essa geração além de passar por toda essa onda de reavaliar e afirmar o papel da mulher na sociedade, a pandemia teve um papel importante nesse aspecto. Visto que, muitas famílias e mulheres tiveram que se adequar as condições de ficar em casa, as tarefas de

casa e filhos foram mais compartilhadas entre os pais. E serviu também para demonstrar o quanto a saúde mental é essencial para o exercício da profissão. Não somente para as mulheres controllers, mas todas as mulheres inseridas no mercado de trabalho, assim como aquelas que passaram a se reinventar nesse período.

4.4 SÍNTESE DOS RESULTADOS

O foco deste tópico é sintetizar os resultados obtidos durante a entrevista com a controller, quanto a identificar os desafios e perspectivas de a mulher contabilista atuar como controller.

No que se refere ao perfil da entrevistada, percebe-se que a mesma tem experiência anterior como controller e apresenta especializações em seu currículo. Atualmente, se encontra em um dos postos mais altos do organograma, evidenciando mais uma vez o nível que chegou como mulher e controller. Além disso, trabalha em uma empresa S.A e tem muitas pessoas sob sua gestão.

Quanto as dificuldades que foram possíveis ser observadas a partir de seus relatos, e que podem estar presente na trajetória de outras mulheres controllers, foi possível observar algumas. Por exemplo, a evidente sobrecarga que uma mulher tem, por ainda ser considerada a principal responsável pelos afazeres domésticos e criação dos filhos. A própria entrevistada afirmou que sua dupla jornada, com trabalho e casa, é um desafio. E ainda acrescentou que sua falta de rede apoio, é compensada por ela ter melhores condições financeiras, para que sua sobrecarga seja diminuída.

Portanto, depreendesse que a partir do que foi falado pela própria entrevistada, a falta de uma rede de apoio e a dupla jornada, pode ser ainda mais dificultadoras para outras mulheres. Visto que, as mulheres que não tem condições ou apoio, para se dedicar a suas carreiras acadêmicas e profissionais, termina sendo barreiras que dificultam não somente atingir cargos mais altos nas empresas, mas até mesmo de conseguir emprego.

A entrevistada deixa claro que, no decorrer das experiências nas empresas em que atuou como controller, não percebeu barreiras para sua

ascensão profissional, relacionada ao gênero. É possível perceber que boa parte dessa situação mais favorável foi graças a uma política forte de igualdade de gênero e um ambiente de trabalho apropriado nas empresas, assim a controller teve conforto e apoio para se dedicar. Logo, percebe-se o quanto a sociedade e o espaço de trabalho precisam cada vez mais buscar apoiar as mulheres, e combater as desigualdades de gênero. Dessa forma, todos podem se beneficiar, a mulher, a sociedade e a empresa.

Além disso, foi possível perceber que uma maior participação das mulheres nesse setor, contribuirá para que a área possa se desenvolver cada vez mais e que as empresas só tendem a se beneficiar com a inserção das mulheres no mercado de trabalho, com suas características únicas em atuar como controllers e líderes.

Quanto á perspectiva da entrevistada sobre o futuro da mulher controller, entende-se que é promissor. Entretanto, não será algo a curto prazo, as mulheres ainda enfrentam muitas dificuldades no mercado de trabalho, e dentro das organizações em busca de crescimento. Mas fica evidente que as mudanças já podem ser vistas, nossa geração já colhe bons frutos, de todo um trabalho de quebrar tabus impostos ao gênero. Portanto, desde que mantidos os movimentos e incentivados, as mulheres controllers, assim como de todas outras profissões, iram desfrutar de um futuro brilhante.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo norteador deste trabalho foi identificar os principais desafios e perspectivas do mercado de trabalho para a mulher contabilista atuar como Controller, na ótica de uma Controller Multinacional.

De início, para identificar os objetivos específicos dessa pesquisa, foram realizadas pesquisas. A partir de tais pesquisas, foi reunido dados sobre a luta das mulheres para conseguir acesso ao mercado de trabalho, bem como sua atual luta para ascender em cargos de chefia, onde enfrentam barreiras ligadas ao gênero, explicadas através do fenômeno do Teto de Vidro. Além disso, através da pesquisa foi possível observar a trajetória das mulheres na área de contabilidade e seu crescimento, e suas atuais dificuldades, o que aponta também pra área de controladoria.

Buscou-se informações sobre a área de controladoria, e seu papel nas organizações, assim como a atuação do profissional de controladoria. A partir disso, os estudos e pesquisas reunidos constataram que existe desigualdade de gênero na área de controladoria, e que as mulheres enfrentam dificuldades na área para exercer as atribuições de controller, por ser um cargo de chefia.

Para esse estudo também foi realizado uma entrevista com uma mulher controller, para a partir das respostas alcançar o proposto nas questões. Primeiro, identificou-se o ambiente de trabalho da profissional, e em seguida seu perfil profissional, como a mulher controller está inserida dentro das organizações, suas atribuições e formação, além de aspectos importantes de sua vida pessoal como mulher e profissional controller.

Os resultados da presente pesquisa, evidenciaram na percepção da entrevistada que as mulheres que atuam como controller enfrentam em sua jornada profissional, um longo caminho de aperfeiçoamento profissional, necessário para a realização de suas atribuições. E que esse aspecto pode sofrer dificuldades com barreiras condicionadas ao gênero, como criação dos filhos, estereótipos, dupla jornada e falta de oportunidades. Entretanto, quando as mulheres são inseridas em ambiente de trabalho e acadêmicos, que busquem valorizar seus esforços, e as incentivem através de políticas de inclusão, as dificuldades são amenizadas, abrindo caminho para a mulher na profissão.

Outro ponto observado durante a entrevista foram as perspectivas quanto a área de controladoria para a alta performance das empresas, e que para tal efeito é necessário a maior participação das mulheres na área de controladoria, contribuindo para que a área cresça cada vez mais. Foi possível também notar que a mulher controller já vê uma mudança e maiores oportunidades para ingressar na área, devido aos movimentos e debates de igualdade gênero, mas que reconhece que ainda há um longo caminho para chegar a plena igualdade entre homens e mulheres, seja na profissão de controller, ou qualquer outra.

Como limitações deste estudo, podem ser apontadas a escassez de informações quanto as dificuldades e barreiras enfrentadas pela mulher controller, visto que essa pesquisa e entrevista foi realizada, somente com uma mulher na profissão. Portanto, é necessário que futuros estudos procurem identificar demais dificuldades e desafios das controllers, com maior número de entrevistas e em diferentes situações. E ainda, outra limitação no estudo se dá pelas poucas pesquisas encontradas que falam da questão de gênero na área de controladoria, desse modo, sugere-se mais pesquisas e estudos sobre a presente temática.

REFERÊNCIAS

- ABRAMO, Laís; LEITE, Marcia; LOMBARDI, M. R. Dificuldades de inserção e reinserção ocupacional no contexto da reestruturação produtiva no ABC: uma perspectiva de gênero e raça. 2001. Workshop de pesquisa-ação OIT/ UNICAMP.
- AMORIM, T. N. G. F.; SILVA, L. B. Gestão por competências: nuances e peculiaridades. *Reuna, Belo Horizonte*, v. 16, n. 1, p.103-119, jan./abr. 2011.
- ANDRADE, Maria Margarida de. *Introdução à Metodologia do Trabalho Científico*. 10. ed. São Paulo . Atlas. 2017.
- ANDRIOTTI, J. N. (2016). *Competências necessárias e indispensáveis na formação profissional do controller. Dissertação*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul.
- ARAÚJO, Adriane Reis de; MOURÃO, Tânia Fontenele. *Trabalho da Mulher: Mitos, riscos e transformações*. São Paulo. 2012.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BAUR, Iago Carvalh.; AVELINO, Bruna Camargos. **A questão de gênero em relação à profissão de controller: percepção de estudantes e docentes do curso de controladoria e finanças da Universidade Federal de Minas Gerais** . *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE*, v. 12, n. 3, 2021. Disponível em:< [http://www.spell.org.br/documentos/ver/66282/a-questao-de-genero-em-relacao-a-profissao-de-controller--percepcao-de-estudantes-e-docentes-do-curso-de-controladoria-e-financas-da-universidade-federal-de-minas-gerais->](http://www.spell.org.br/documentos/ver/66282/a-questao-de-genero-em-relacao-a-profissao-de-controller--percepcao-de-estudantes-e-docentes-do-curso-de-controladoria-e-financas-da-universidade-federal-de-minas-gerais-). Acesso em: 18 dez. 2022
- BERTOTTI, José. *Machismo Estrutural*. Vermelho, 2022. Disponível em:< [https://vermelho.org.br/coluna/machismo-estrutural/>](https://vermelho.org.br/coluna/machismo-estrutural/). Acesso em: 11/09/2023.
- BLAY, E. A. (2001). **Um caminho ainda em construção: a igualdade de oportunidades para as mulheres**. *Revista USP*, (49), 82-97. Disponível em:< <https://doi.org/10.11606/issn.2316-9036.v0i49p82-97>>.

BOCCATO, V. R. C. **Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação.** Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006. Disponível em: < A pesquisa bibliográfica Cadernos da Fucamp, v.20, n.43, p.64-83/2021

<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1896>> Acesso em: 03 de set.2020.

BONIATTI, A. VELHO, A; PEREIRA, A; BÁRBARA, P; OLIVEIRA, S. A evolução da mulher no mercado contábil. **Revista Gestão e Desenvolvimento em ContextoGedecon** Vol.2, Nº. 01, 2014

CARVALHO NETO, A. M.; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE-eletrônica**, v. 9, n. 1, art. 4, p. 1-23, 2010.

Censo do Educação Superior. Gov.br, 2022. Disponível em:< <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior>>. Acesso em: 11/07/2023.

Conselho federal de contabilidade. Mulher Contabilista. 2016. Disponível em:< <https://cfc.org.br/projetos-programas/mulher-contabilista/>>. Acesso em: 11 dez. 2022.

Conselho federal de contabilidade. Profissionais Ativos nos Conselhos Regionais de Contabilidade agrupados por Gênero. 2022. Disponível em:< 12 <http://www3.cfc.org.br/spw/crcs/ConsultaPorRegiao.aspx?Tipo=0>>. Acesso em: 10 dez. 2022.

CORDEIRO, F. A., PEREIRA, F. R., DURSO, S. O., & CUNHA, J. V. A. (2018) Complexidade Organizacional e Liderança Feminina nas Empresas de Auditoria Externa. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, 15 (36), 31-48.

CREPALDI, Silvio Aparecido, Contabilidade Gerencial – Teoria e Prática, 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2011

CRISPIM, G.; CABRAL, L. M. M. do A. C.; LIBONATI, J. J. Aspectos comportamentais: A controladoria como fator de influência no comportamento

humano. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 4, n.3, p. 379-405, 2011

D'AMBROSIO, D. (1999). Controller é Hoje o Executivo Mais Valorizado. **Gazeta Mercantil - Empresas & Carreiras**.

Estatísticas de gênero - indicadores sociais das mulheres no brasil. 2019. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html?=&t=resultados>>. Acesso em: 10 dez. 2022.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W. Contabilidade Gerencial. 9a . ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2001.

HOPWOOD, A. G. The archaeology of Accounting Systems. **Accounting, Organizations and Society**, v. 12, n. 3, p. 207-234, 1987.

Hymowitz, C. & Schellhardt, T.D. (1986). The glass ceiling: why women cant seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs. Wall Street Journal Section, 4(1), 4-5. Instituto B.

Insper. Live: Mulheres na Controladoria e Contabilidade. Youtube, 14 de setembro de 2020. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=KgY4ScrxVyw>>. Acesso em 22 de dezembro de 2022.

LUNKES, R. J; SCHORRENBERGER, D.; GASPARETTO, V; & VICENTE, R, F. R. (2009) The controllership functions in the united states, Germany and Brasil. **Revista Universo Contábil**, 5(4), 63.

MACHADO, A. O., LUNKES, R. J., PETRI, S. M.; ROSA, F. S. Competências do Controller: um estudo nas 100 maiores empresas de Santa Catarina. **Revista Pensar Contábil**, v.12, n.47, p. 26-34, 2013.

MAIOR participação feminina traria R\$ 382 milhões á economia brasileira até 2025, diz OIT. **BBC News Brasil**, 2017. Disponível em:<<https://www.bbc.com/portuguese/brasil-40281756>>. Acesso em: 20 abr. 2023.

MIRANDA, L. C. (2006). A percepção da mulher no mercado de trabalho: emprego, carreira ou vocação. **Dissertação de Mestrado Profissionalizante**. Faculdades Ibmec, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

MORENO, M; SANTOS, F; SANTOS, C. O fortalecimento da mulher na área contábil - crescimento e valorização profissional. **Estudos, Goiânia**, v. 42, n. 2, p. 201-210, abr./jun. 2015.

MOTA, E. R.C.F.; SOUZA, M. A. de, A evolução da mulher na contabilidade: os desafios da profissão, Novembro/2011. Disponível em:<http://unibhcienciascontabeis.files.wordpress.com/2013/11/artigo_mulher_contabilista_completo.pdf>. Acesso em: 22/08/2014

MULHERES ocupam 38% dos cargos de liderança no Brasil, revela pesquisa da Grant Thornton. **Grant Thornton**. 07 de março de 2022. Disponível em: <https://www.grantthornton.com.br/sala-de-imprensa/women-in-business-2022/>. Acesso em: 13 dez. 2022.

NASCIMENTO, Franciso. A controladoria como suporte ao processo de gestão numa empresa do comércio varejista. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, v.10, n.2, p. 11 - 26, out, 2005. Disponível em:< <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/rcmccuerj/article/viewFile/5592/4072>>.

NOLAND, Marcus; MORAN, Tyler; KOTSCHWAR, Barbara. Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey. Working Paper Series. 2016. Disponível em:< <https://www.piie.com/system/files/documents/wp16-3.pdf>>. Acesso em: 02 set. 2023>.

OLIVEIRA, Marcela Ferreira. Liderança na profissão contábil: a trajetória profissional das presidentas de conselhos regionais de contabilidade. 2020. 107 f. **Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis)** - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2020. DOI <http://dx.doi.org/10.14393/ufu.di.2020.361>.

OLIVEIRA, Sheilla Emanuella Leite, NASCIMENTO, Ítalo Carlos Soares do Nascimento, & SILVA, Jandeson Dantas da. (2020). DESAFIOS E PERSPECTIVAS DO MERCADO DE TRABALHO PARA A MULHER

CONTABILISTA . **Revista Conhecimento Contábil**, 2(2). Recuperado de <<https://periodicos.apps.uern.br/index.php/RCC/article/view/821>>. Acesso em: 11/07/2023.

PADOVEZE, Clovis Luis. Contabilidade Gerencial. Curitiba: IESDE, 2012

PADOVEZE, Clovis Luis. Controladoria estratégica e operacional. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

PRADO, Luiz Alberto. A história da luta da mulher. Multirio, 2010. Disponível em: <https://www.multirio.rj.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=81:jogo-do-jardim-botanico&catid=21&Itemid=116>. Acesso em: 25, setembro de 2023.

PROBST, E.R. A Evolução da mulher no mercado de trabalho. Instituto Catarinense de PósGraduação – Disponível na internet em < www.icpg.com.br>. Acessado em junho, 2012.

REGINATO, L.; DURSO, S. O. Perfil Comportamental dos Controllers no Brasil: Como Estão os Nossos Profissionais? . **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 20, n. 2, p. 289-316, 202

RENGEL, R., MONTEIRO, J. J., LUNKES, R. J., LAVARDA, C. E. F., & SCHNORRENBURGER, D. (2020). Efeito das características dos gestores na participação orçamentária mediado pela percepção de justiça processual. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, 18 (2), 256- 275.< http://dx.doi.org/10.21714/1984-3925_2020v23n2a7>.

RIBEIRO, L. M. S. (2007). Competências, habilidades e atitudes do profissional controller nas empresas de médio e grande porte da Grande Florianópolis. **Dissertação**. Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHLICKMANN, Eugênia, PIZARRO, Daniella. A evolução da mulher no trabalho: uma abordagem sob a ótica da liderança. **Revista Borges**, Faculdade Borges de Mendonça, Florianópolis/ SC, vol. 3, nº. 1,p. 70-89, jul, 2003.

- SILVA, Júlio César; DAL MAGRO, Cristian Baú; DA SILVA, Marcia Zanievicz. Gender inequality in accounting profession from the perspective of the glass ceiling. **RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 15, n. 2, p. 447-474, 2016.
- SILVA, M. Z.; AMES, A. C.; GIORDANI, M. S. Discriminação Salarial de Gênero e a Percepção dos Agentes: Análise na Profissão de 'Controller'. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 19, n. 1, p. 1-18, 2020.
- SIQUEIRA, J. R. M. de, & SOLTELINHO, W. (2001). O profissional de controladoria no mercado Brasileiro: do surgimento da profissão aos dias atuais. **Revista Contabilidade & Finanças**, 12(27), 66-77. <<https://doi.org/10.1590/S1519-70772001000300005>>. Acesso em: 12/07/2023.
- SOUZA, Gustavo. Perfil dos Controllers no Brasil: bean counter versus business partners, Pernambuco, Recife, 2016.
- STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica - compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **RAUSP Management Journal**, v. 32, n. 3, p. 62-69, 1997.
- TIGRE, Cármen Alver, et all. Trajetóri da Mulher Constabilista nos 70 anos do CRCRS, Porto Alegre: Editora CRCRS, 2019.
- TONANI, Adriana Venturim. Gestão Feminina - Um diferencial de liderança mito ou nova realidade. Agosto de 2011. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. ISSN 1984-9354.
- TUNG, Nguyen H. Controladoria financeira das empresas: uma abordagem prática. 4.ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1974.
- VIEIRA, M. M. F. e ZOUAIN, D. M. Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- WHITING, R. H., & WRIGHT, C. (2001). Explaining gender inequity in the New Zealand accounting profession. **The British Accounting Review**, 33(2), 191-222.

WORLD Economic Forum. (2020). The global gender gap report 2020 World Economic Fórum. <<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0066212>>

ZABOTTI, Evellyn Danielly et al. Gênero e Contabilidade no Brasil: Qual é o saldo dessa conta?. 2017.

6. APÊNDICE A – ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO PARA

ENTREVISTA

DESAFIOS E PERSPECTIVAS DO MERCADO DE TRABALHO PARA A MULHER CONTABILISTA ATUAR COMO CONTROLLER

A Senhora está sendo convidada a participar de uma pesquisa de graduação, para elaboração de um TCC com o objetivo de analisar os desafios e perspectivas do mercado de trabalho para a mulher contabilista atuar como controller. O responsável pela pesquisa é o discente Rúbia Mylena Sena de Queiroz, sob orientação da Profa. Christianne Calado Vieira de Melo Lopes. Todas as informações aqui registradas serão para fins científicos e não serão expostas de forma individual como proteção do respondente (LGP Dados - Lei n. 13.709, de 14 de agosto de 2018 e a Resolução Nº 466, de 12 de dezembro de 2012 garantindo o respeito à dignidade humana e resguardando a devida proteção aos participantes).

Aceito participar da pesquisa

No momento não estou disponível

SEÇÃO 1- IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA E DA PROFISSIONAL DE CONTROLADORIA

Objetivo: obter dados referentes a empresa que se encontram atualmente sob sua gestão, enfatizando a política interna da organização empresarial e identificar as informações relativas ao perfil da entrevistada.

As perguntas da seção **1- a) Identificação da Empresa** foram as seguintes:

1- Qual a área de atuação da sua empresa, privada ou pública?

2- Qual o segmento da empresa?

3- Qual o porte da empresa em que trabalha?

4- Quanto tempo de existência tem a empresa?

5- Você sabe quando a área de controladoria foi inserida no organograma da empresa?

6- Quantos funcionários estão sob sua supervisão?

7- Qual a política de plano de carreira e salários da empresa?

8- A empresa possui políticas de igualdade de gênero, que proporcionem maior acessibilidade a cargos de poder e influência?

As perguntas da seção **1- b) Identificação do Perfil da entrevistada** foram as seguintes:

9- Como você se identifica, mulher branca, negra ou parda?

10- Qual sua idade?

11- Qual seu estado civil?

12- Possui filhos?

13- Se sim, você possui uma rede de apoio?

14- Qual o seu grau de instrução? Qual sua área de formação?

15- Possui alguma pós-graduação? Em que área?

16- Por que escolheu a área de controladoria?

17- Existiram outros profissionais na sua posição? Era homem ou mulher?

18- A quanto tempo você ocupa o cargo?

19- Você já ocupou esse mesmo cargo em outra empresa? Se não, quais outros cargos você ocupou?

SEÇÃO 2 – DESAFIOS QUANTO A ATUAÇÃO DA MULHER CONTROLLER

Objetivo: a partir da percepção da mulher entrevistada, identificar dificuldades a serem superadas pela mulher controller nos dias atuais.

20- Como foi sua experiência ao ingressar no mercado de trabalho na área de controladoria?

21- Para você, quais foram as principais dificuldades enfrentadas ao ingressar na função Controller?

22- Quais desafios você enfrentou até agora como uma mulher controller?

23- Na sua opinião quais seriam, hoje, os maiores desafios para uma mulher contabilista atuar como controller?

24- Na sua opinião na área de controladoria as oportunidades de trabalho são as mesmas para homens e mulheres? E para o futuro, você percebe alguma mudança?

SEÇÃO 3 – PERSPECTIVAS QUANTO A CONTROLADORIA E DO EXERCÍCIO DA PROFISSÃO POR MULHERES

Objetivo: Identificar e mensurar horizontes que a mulher controller vislumbra para os próximos anos para a profissão.

25- Qual sua perspectiva para a área de controladoria no futuro das empresas?

26- Qual sua opinião sobre a atuação futura das mulheres na área de controladoria?

27- O que é necessário para no futuro a mulher possa se posicionar mais atuante na controladoria?

28- Como você acredita ser o futuro da mulher controller no mercado de trabalho?