

Trajetória de resiliência de contadoras atuantes em conselhos de empresas de capital aberto no Brasil

Adélia Marina de Campos Cursino

<https://orcid.org/0000-0002-0799-8446> | E-mail: marinacursino18@hotmail.com

Samuel de Oliveira Durso

<https://orcid.org/0000-0003-0016-3611> | E-mail: sodurso@gmail.com

Resumo

Objetivo: Analisar a trajetória das mulheres contadoras que integram os conselhos de empresas listadas na bolsa de valores brasileira, sob a ótica da teoria da resiliência.

Método: Foram realizadas 13 entrevistas semiestruturadas com contadoras atuantes em *boards*. A trajetória de resiliência foi analisada a partir de três contextos: profissional, organizacional e individual, para os quais foram identificadas as fontes de adversidade e os mecanismos de enfrentamento.

Resultados: No âmbito profissional, a baixa representatividade feminina em cargos de liderança constituiu uma das principais fontes de estresse e adversidade. Em contrapartida, a formação em contabilidade revelou-se um instrumento de enfrentamento para a atuação nos *boards*. No contexto organizacional, as situações de assédio e preconceito de gênero apareceram como fontes de estresse e adversidade e a construção de *networking* para o alcance de posições de liderança como mecanismo de enfrentamento. Finalmente, no contexto individual, a autocobrança para equilibrar os diferentes papéis foi identificada como uma importante fonte de estresse e adversidade, enquanto o apoio familiar e um perfil motivado por desafios foram os principais fatores de enfrentamento.

Contribuições: Os achados da pesquisa permitem uma melhor compreensão da trajetória das contadoras que chegam ao topo da carreira executiva, auxiliando em políticas para a promoção da equidade de gênero.

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

1 Introdução

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

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

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

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

Nesse cenário, o conceito e a aplicabilidade do termo resiliência tornam-se fundamentais para profissionais da contabilidade, em especial para as mulheres. Isso porque, além dos desafios presentes na carreira contábil a todos os indivíduos, as contadoras tendem a apresentar adversidades organizacionais relacionadas ao gênero. Para que essas profissionais cheguem a cargos do alto escalão organizacional, a resiliência pode representar um fator-chave. Assim, a questão que norteia o presente estudo é: De que forma, a resiliência se faz presente na trajetória das mulheres contadoras que atuam em *boards* de empresas listadas na bolsa de valores brasileira? Propõe-se como objetivo deste estudo, portanto, analisar a trajetória das mulheres contadoras que integram os conselhos de empresas listadas na bolsa de valores brasileira, sob a ótica da teoria da resiliência.

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

Este trabalho se justifica ao propor uma reflexão sobre a inclusão das mulheres em posições do alto escalão das organizações e, ainda, ao verificar como elas enfrentam e superam as adversidades para ocupar esses cargos. Apesar das especificidades da trajetória profissional dos indivíduos, a literatura indica que a resiliência pode ser incentivada, mediante estratégias de enfrentamento que podem ser úteis para a superação das adversidades (Masten, 2015). Sendo assim, por meio da análise da trajetória das mulheres contadoras que chegaram aos *boards* de empresas listadas na bolsa de valores brasileira, é possível identificar mecanismos de enfrentamento que podem ser úteis para que outras, em condições similares, também alcancem o topo da carreira organizacional.

2 Referencial Teórico

2.1 Estudos sobre a resiliência

O termo resiliência tem origem na física e na engenharia e, posteriormente, foi adotado no âmbito das Ciências Sociais. Na área das exatas, refere-se aos materiais que retornam ao seu estágio inicial, mesmo quando expostos à máxima energia de deformação (Angst, 2009; Barreira & Nakamura, 2006; Poletto & Koller, 2008; Yunes & Szymanski, 2001).

Na área social, as pesquisas seminais avaliavam como resilientes os indivíduos que se mostravam “invencíveis” (Werner & Smith, 1982). Essas investigações consideravam a resiliência apenas em situações de adversidade extrema, como, por exemplo, sobreviventes do Holocausto e de desastres ambientais de grande impacto (Masten, 2015; Moskowitz, 1985).

Com o passar do tempo, contudo, a literatura passou a conceituar a resiliência como a capacidade do indivíduo de crescer ou realizar mudanças positivas após um evento estressante (Britt et al., 2016) ou, ainda, a capacidade de utilizar qualidades pessoais para superar pressões, oferecendo respostas adaptativas positivas (Fletcher & Sarkar, 2016). Nesse contexto, a resiliência passou a ser compreendida como um fenômeno comum e fundamental para a superação de eventuais adversidades (Masten, 2015).

Atualmente, a resiliência é considerada mutável e representa um fator muito mais contínuo do que dicotômico (Sacker & Schoon, 2007). Dessa forma, não se deve dizer que um indivíduo é resiliente, mas, sim, que ele está resiliente. Resiliência não é escudo ou espécie de proteção para impedir que problemas afetem uma pessoa, tornando-a rígida e resistente a todas as adversidades (Angst, 2009).

Ao contrário, a resiliência pode ser compreendida como o resultado de um processo dinâmico que envolve mecanismos de risco e de proteção. Os mecanismos de risco, ou adversidades, são os eventos negativos que aumentam a probabilidade de que um indivíduo apresente problemas de ordem física e/ou emocional. Os mecanismos de proteção, por sua vez, modificam ou melhoram as respostas a determinados riscos (Yunes, 2003; Yunes & Szymanski, 2001b).

A resiliência é determinada por uma série de fatores que interagem entre si e, a partir dessa interação, define a resposta das pessoas às experiências adversas na qual elas encontram-se inseridas. Esses fatores podem ser biológicos, psicológicos, sociais e culturais. Nesse sentido, a resiliência pode ser conceituada como o processo de seguir em frente, sem sucumbir aos efeitos negativos de um trauma. As experiências adversas trazem como resultado aprendizados que podem ser utilizados pelos indivíduos em outras situações adversas (Morales, 2008).

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

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

Masten (2015), ao tratar a resiliência para os indivíduos, explica que esse fenômeno está relacionado à capacidade de retornar ao estágio de bem-estar inicial após uma situação de adversidade que ameaça o bom desenvolvimento pessoal. Para Fajardo et al. (2010), o conceito de resiliência é mais amplo do que apenas a capacidade de se superar. Segundo os autores, ele comporta duas dimensões. A primeira delas é a resistência à destruição, a capacidade de proteger a integridade sob fortes pressões. A segunda é, mesmo em circunstâncias adversas, a capacidade de construir, de recriar uma vida digna.

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

2.2. A resiliência e os estudos sobre as mulheres no mercado de trabalho

No contexto organizacional, a resiliência começou a ser estudada no fim dos anos 1990. Apesar disso, na atualidade, ainda é comum a utilização equivocada da palavra, tratada como uma forma de competência/perfil para determinada vaga no mercado de trabalho, e não como um processo de adaptação ao contexto de adversidade.

Tanto na vida pessoal quanto no ambiente de trabalho, é natural e instintivo utilizar mecanismos de defesa para se manter no controle e enfrentar as situações adversas. Todavia, o esforço exigido do indivíduo para que se mantenha resiliente diante de situações desafiadoras, sejam elas internas ou externas a seu ambiente de trabalho, geralmente é muito elevado. Ainda mais quando ele se encontra imerso em um contexto organizacional competitivo e com o espírito de coletividade já enfraquecido pelo sistema de alta produtividade (Vieira & Oliveira, 2017).

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

Para as mulheres, em específico, o avanço na carreira pode ser ainda mais difícil. Eccel e Grisci (2011) apontam empecilhos para as mulheres se desenvolverem, uma vez que o mercado valoriza estilos de atuação masculinos. Além disso, a força de trabalho feminina possui demandas únicas, que exigem superação de adversidades, como o equilíbrio entre as responsabilidades familiares e de cuidado com o trabalho, fruto das expectativas sociais sobre o papel da mulher (Ghio & Moulang, 2025; Jogulu & Franken, 2023). Nesse sentido, a literatura destaca o fenômeno do teto de vidro como presente em diferentes momentos do desenvolvimento profissional feminino na área contábil (Cohen et al., 2020; Cordeiro et al., 2018; Cruz et al., 2018; Naguib & Madeeha, 2023).

Com o objetivo de explorar o desenvolvimento da resiliência no contexto de mulheres líderes, a pesquisa de Duchek et al., (2022) desenvolveu um modelo que resume três fases importantes do desenvolvimento da resiliência: o papel das experiências individuais na primeira infância, as condições situacionais durante o início da carreira e os comportamentos de resiliência na liderança superior. Segundo os autores, a confiança estabelecida no início da vida ajuda as mulheres a permanecerem proativas e positivas diante da adversidade. Adicionalmente, o estudo evidencia que os relacionamentos positivos estabelecidos no início da carreira formam a base para o apoio social durante situações adversas.

O estudo de Jogulu e Franken (2023) teve como objetivo analisar como o contexto cultural influencia a resiliência de mulheres gestoras em posições de alta liderança, por meio de entrevistas com executivas da Malásia e Austrália. Os achados indicam que a resiliência profissional se manifesta por meio de três estratégias centrais: o uso de redes de relacionamento, o aprendizado contínuo e a adaptabilidade. Além disso, por meio da comparação entre as profissionais dos diferentes países, o estudo encontra diferenças socioculturais que impactam os mecanismos de enfrentamento utilizados pelas mulheres líderes.

A pesquisa de Ghio e Moulang (2025), voltada à análise do bem-estar de mulheres contadoras, aspecto que se encontra diretamente relacionado à resiliência, evidenciou que o apoio do supervisor e a segurança psicológica são fatores centrais para o fortalecimento desse fenômeno. O estudo destacou, ainda, que o bem-estar exerce papel mediador relevante, contribuindo para a redução do *burnout* e para o aumento do engajamento. Além disso, a investigação identificou dimensões de maior risco à saúde psicológica dessas profissionais, como atuar em empresas Big4, ser mãe e ter mais de 35 anos – elementos que impuseram desafios adicionais ao alcance do bem-estar entre as participantes.

3 Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa se enquadra, quanto à abordagem, como qualitativa, uma vez que existe uma relação entre o sujeito pesquisador e o sujeito pesquisado, propiciando um momento de construção e diálogo (Pacheco et al., 2007). O presente trabalho analisa uma realidade que não pode ser quantificada: a trajetória das mulheres contadoras que integram os conselhos de empresas listadas na bolsa de valores brasileira.

Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória. Neste estudo, utilizou-se, ainda, a análise documental como um dos instrumentos metodológicos. Na presente investigação, a pesquisa documental ocorreu antes das entrevistas e, inicialmente, foi utilizada para possibilitar conhecer o sujeito de pesquisa, ou seja, encontrar as mulheres contadoras atuantes nos *boards*.

As mulheres foram identificadas por meio do formulário de referência da Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Após esse processo, entrou-se em contato com todas elas por meio de redes sociais, principalmente LinkedIn. Além disso, utilizou-se o complemento da técnica da bola de neve, na medida em que, durante as entrevistas, solicitou-se que a conselheira participante indicasse uma colega contadora que também atuasse nos *boards*. A partir desses procedimentos, foram realizadas 13 entrevistas entre os dias 6/5/2024 e 20/6/2024, totalizando 7h45min de gravação e 152 páginas transcritas.

O projeto da pesquisa foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da universidade de vínculo dos pesquisadores. O registro do estudo na Plataforma Brasil é 77283XXX.X.0000.5149. Na Tabela 1, são apresentadas as entrevistadas da pesquisa, por formação, idade, atuação e estado civil.

Tabela 1

Entrevistadas da pesquisa

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

Fonte: elaborado pelos autores.

Apenas três participantes tinham somente a formação contábil. As demais possuíam mais de uma formação além da contabilidade. Também eram três as que atuavam concomitantemente no conselho de administração, no conselho fiscal e no comitê de auditoria. As que atuavam apenas no conselho fiscal ou apenas no comitê de auditoria eram nove, e uma atuava no conselho fiscal e no comitê de auditoria. Uma delas possuía menos de 40 anos. Duas estavam na casa dos 40 anos quando participaram da pesquisa. Seis delas estavam entre 53 e 59 anos – esta foi a faixa etária predominante na pesquisa. Uma delas possuía 60, outra, 62 e duas, 63 anos. As casadas eram nove, três eram divorciadas, uma solteira, e apenas duas não possuíam filhos. Um dado importante é que apenas duas das entrevistadas pela pesquisa são mulheres negras. Todas as entrevistadas são cisgênero.

A análise dos dados coletados ocorreu a partir das entrevistas, que foram integralmente transcritas. Para isso, utilizou-se o auxílio de uma profissional especialista em transcrições. Todas as transcrições foram ouvidas e validadas pela pesquisadora que conduziu as entrevistas. Optou-se por não submeter as entrevistas à validação das participantes, em função da dedicação extra que essa atividade lhes geraria. É importante lembrar que as profissionais em questão são executivas com uma carga de trabalho significativa, o que, inclusive, encontra reflexo no tempo disponibilizado para a realização das entrevistas. O software ATLAS.ti foi escolhido para auxiliar a etapa de codificação dos dados transcritos.

Na etapa de codificação, as entrevistas foram analisadas, e foram sendo atribuídos códigos para cada fala considerada importante. Esses códigos estavam atrelados à literatura pesquisada. Após todo o processo de análise, obteve-se 28 códigos. Na sequência, esses códigos foram agrupados em três grupos, a saber: contexto profissional, contexto organizacional e contexto pessoal, os quais estruturam a análise de resultados apresentada a seguir.

4 Análise e Discussão dos Resultados

Nesta seção, os dados coletados foram analisados com vistas a se atingir o objetivo da pesquisa. A partir das falas das mulheres contadoras, observa-se a ocorrência do fenômeno da resiliência na trajetória das contadoras participantes do estudo, com destaque para as fontes de adversidades e enfrentamentos, no contexto profissional, organizacional e pessoal, que influenciaram o desenvolvimento da carreira dessas mulheres.

4.1 Contexto profissional

Das 13 entrevistadas, apenas três (E6, E11 e E13) cursaram Ciências Contábeis como primeira e única graduação, construindo, desde o início, uma identidade profissional exclusivamente contábil. A E6 e a E11 haviam feito curso técnico em contabilidade e decidiram seguir na área por paixão, influenciadas, respectivamente, pelo irmão e por um professor do ensino médio. Já a E13, formada em escola normal, iniciou a carreira como assistente em um escritório de contabilidade e, encantada com o trabalho, logo ingressou na faculdade. A E9 também teve a contabilidade como primeira formação, motivada pelo exemplo familiar (seus pais eram donos de escritório), mas posteriormente complementou a formação com um curso de graduação em Pedagogia. As demais entrevistadas chegaram à Contabilidade após outras experiências acadêmicas ou profissionais.

De uma forma geral, as entrevistadas entendem que a profissão contábil tem importância para a sociedade e é relevante para a atuação nos *boards*. A E13, que é somente contadora, destacou, contudo, perceber um preconceito com a área, mas se orgulha da profissão. Segundo a literatura, a Contabilidade é tradicionalmente masculina (Atena & Tiron-Tudor, 2020; Bebbington et al., 1997). No Brasil, embora o número de mulheres nos cursos de Ciências Contábeis seja maior do que o de homens (Inep, 2023), as pesquisas indicam que as posições de maior poder na área, como na carreira de auditoria, por exemplo, são ocupadas pelos profissionais do gênero masculino (Cordeiro et al., 2018; Cruz et al., 2018).

As entrevistadas relataram que, em suas épocas de formação, cursar Ciências Contábeis representava um desafio ainda maior para as mulheres, sobretudo pela baixa presença feminina nas turmas e pela falta de referências na profissão. A E2 destacou que, em 1978, havia apenas duas mulheres em uma turma de 60 alunos, e a E5 também mencionou a predominância masculina no curso. Para a E1, a ausência de exemplos de mulheres contadoras com escritórios próprios ou em posições de destaque desestimulava novas ingressantes, enquanto a E3 afirmou que, à época, “uma mulher na contabilidade era tão estranho quanto um ET no planeta Terra”. Por outro lado, a E6 não percebeu diferenças de tratamento nem preconceito de gênero durante sua graduação, ressaltando que havia equilíbrio entre homens e mulheres e que suas colegas se destacavam por serem mais organizadas e detalhistas. A E7, que se formou há pouco tempo, diz ter sentido o curso bem masculino, mas não demonstrou dar muita importância ao fato, assim como as demais.

O processo de resiliência se relaciona com os comportamentos diários, demandando que os indivíduos respondam rapidamente aos desafios e, depois, adaptem-se ao ambiente em que estão inseridos (Jogulu & Franken, 2023). Percebe-se que, durante a graduação, a vontade de fazer um curso superior permite suplantando as adversidades relacionadas com o gênero e a falta de exemplos nos quais as contadoras pudessem se espelhar.

Sobretudo em relação às participantes que cursaram Ciências Contábeis para seguir uma carreira na auditoria, a necessidade de se formar possivelmente era maior do que algum evento adverso relacionado ao fato de ser uma das poucas mulheres da turma. As entrevistadas que iniciaram a carreira no mercado de trabalho da auditoria também já se encontravam em uma profissão historicamente masculina (Lupu, 2012) e, portanto, a formação em Ciências Contábeis representava mais um exemplo dessa situação de adversidade.

Ao sair da graduação e chegar ao mercado de trabalho, algumas delas começaram a vivenciar questões mais explícitas relacionadas ao tratamento dado às mulheres e aos homens. A E1, por exemplo, sofreu assédio moral de uma mulher em uma empresa em que trabalhou logo no início da carreira. De acordo com o relato, essa situação não a influenciou significativamente, e ela seguiu em frente com o seu desenvolvimento profissional.

Sobre o assunto, a E12 declarou: “É o tal do preconceito contra mulher”. Para ela, o mundo era assim e, com essa visão, não observava nada diferente no tratamento dado a ela ou a outras mulheres. Muito pelo contrário: sente-se orgulhosa da sua contribuição e se considera uma mulher que abriu portas para as demais que vieram ao longo dos anos. Apesar disso, ela admite que sempre teve que trabalhar mais do que os homens e que sempre teve que provar mais a sua competência por ser mulher.

Um pouco mais jovem que a E12, a E5, com 46 anos, considerou ter sido difícil a fase na auditoria, em especial o início. Em sua fala, ela relembra que, quando iniciou a trajetória nesse segmento profissional, havia muitos homens em todos os lugares – na empresa e entre os clientes. As saídas após o trabalho sempre tinham bares como destino e, nesses ambientes, os assuntos discutidos pelos mais seniores eram sempre futebol e mulher. Foi necessário, então, lançar mão de fatores pessoais e ambientais para se enquadrar. Passou a não se incomodar com as piadas, buscou a sua principal referência familiar, que era o pai, para aprender e gostar de futebol e, assim, adaptar-se mais àquele dia a dia tão masculino. Situações semelhantes foram vivenciadas por E8 e E10, ambas com histórico de trabalho na auditoria.

Embora a resiliência seja considerada um evento transitório (estar em vez de ser), a literatura indica que estratégias utilizadas no passado, como as declaradas por E12, podem ajudar a superar adversidades futuras (Morales, 2008). Assim, a vivência apresentada no desenvolvimento profissional em auditoria pode ser útil para a superação de obstáculos na trajetória aos *boards*.

A E2 abordou, em especial, o tema da desigualdade salarial. Segundo ela, em muitos momentos, os seus pares homens eram menos preparados, mas tinham salários melhores e eram sempre os escolhidos em eventuais promoções. Além disso, ela ressalta que as promoções para os homens eram mais rápidas e mais naturais. Essa visão de E2 encontra-se alinhada com o fenômeno do teto de vidro, mapeado pela literatura em diferentes contextos da contabilidade (Cohen et al., 2020; Cordeiro et al. 2018; Cruz et al., 2018).

A E4, que também teve o primeiro emprego em uma empresa de auditoria, após se formar em Economia, considera ter sido muito bem recebida na instituição, destacando ter vivenciado poucas situações de preconceito por ser mulher ao longo de sua trajetória profissional. Nas palavras da entrevistada:

Eu não sentia preconceito, me senti muito bem recebida. Eu... foram, não consigo lembrar, assim, ao longo da minha carreira, momentos que eu... que eu senti preconceito pelo fato de ser mulher. Não sei se é a forma que eu sou – eu sou bem informal, eu gosto muito de pessoas, eu gosto do relacionamento interpessoal –, mas tive muito pouco, muitos poucos problemas. Teve um geren... um que era sênior, depois virou gerente na auditoria, que a gente teve alguns problemas de relacionamento; mas, em toda a minha carreira, foram muito poucas pessoas que eu tive problema de relacionamento pelo fato de ser mulher (E4).

É interessante notar que E4, inicialmente, busca minimizar a existência de preconceito. Em seguida, ela relembra um episódio com um profissional em específico com o qual vivenciou problemas de relacionamento por ser mulher.

Quem também disse nunca ter passado por uma situação desagradável pelo fato de ser mulher foi a E6. O caso dela, contudo, pode ser explicado pelo fato de ela ter sido funcionária pública na maior parte da sua trajetória profissional. Inclusive, ela relata que, ao passar no concurso e assumir o cargo, estava grávida, e nem assim passou por alguma situação que a constrangesse.

Em diversas passagens, fica nítida a estratégia das entrevistadas de buscar uma negação ou minimização da situação adversa vivenciada. Esse fenômeno foi mapeado pela literatura (Cohen et al., 2020; Mota-Santos et al., 2014), que identificou mulheres que romperam o teto de vidro simplesmente “se esqueceram” das adversidades pelas quais passaram. Sob a lente da teoria da resiliência, esse processo pode representar uma estratégia de enfrentamento, na medida em que permite reduzir, ao menos no curto prazo, os danos da situação vivenciada ao negar e/ou minimizar a adversidade. Apesar disso, pesquisas recentes focam o custo da resiliência (Denckla et al., 2020; De France et al., 2022), referindo-se aos impactos, principalmente físicos, das estratégias utilizadas para contornar as adversidades vivenciadas.

4.2 Contexto organizacional

A chegada das entrevistadas aos conselhos de administração resultou da combinação entre anos de experiência em contabilidade e/ou auditoria, além da obtenção de diversas certificações. Muitas foram convidadas em razão de sua trajetória técnica e reputação profissional, como a E3, que recebeu convites após a aposentadoria devido às certificações acumuladas, e a E13, que buscou cursos e atualização para ingressar nessa nova etapa da carreira. Outras chegaram por indicação de antigos colegas e mentores, como a E1, indicada por um ex-chefe; a E4, lembrada por um professor e reconhecida por sua atuação em auditoria e em institutos de governança; a E10, convidada por um antigo gestor; e a E6, cuja experiência em órgãos internacionais de contabilidade a levou a ocupar posições em conselhos ligados a essas entidades.

Algumas entrevistadas, entretanto, tomaram iniciativa própria para alcançar essas posições. A E5 se ofereceu para atuar *pro bono* em um conselho, destacando suas competências técnicas e sua experiência em diferentes áreas de negócios, o que mais tarde a tornou constantemente convidada. A E8, por sua vez, também se colocou à disposição, buscando certificações e novas oportunidades, apesar da desconfiança inicial relacionada à sua idade (ela começou aos 31 anos). No geral, as participantes reconhecem que a formação contábil foi decisiva para o sucesso nos conselhos, permitindo-lhes compreender tanto a elaboração quanto a análise crítica das demonstrações financeiras, como destacou a E2: “De um lado da mesa, eu sei fazer. Do outro lado, eu sei o que cobrar”.

A E10, por outro lado, atribui a importância que tem sido dada aos contadores nos conselhos à Lei Sarbanes Oxley (SOX), criada nos EUA em 2002, que estabeleceu novas estruturas de governança corporativa e reporte financeiro. Além disso, ela pontuou que os conselhos e comitês são uma tendência natural para quem se aposenta em empresas de auditoria, devido justamente à *expertise* em contabilidade. A E4 também acredita que os anos de auditoria contribuem para a chegada e atuação nos conselhos. Para ela, a experiência que a auditoria proporciona é extremamente relevante para a atuação nesses *boards*.

A E12 optou por sair da auditoria para tentar levar uma vida um pouco diferente nos conselhos. Depois de 30 anos de carreira, ela tinha certeza de que seria muito fácil e rápido estar em algum comitê de auditoria. Porém, ela relatou que teve muita dificuldade e entendeu que a vida nos *boards* é *networking*. Foi apenas quando recebeu um convite de um antigo cliente, da época de auditora, que conseguiu iniciar a carreira como conselheira.

Como é possível notar, embora as entrevistadas estudem, preparem-se e apresentem sólida capacidade técnica (como já destacado por Loureiro et al., 2012), a chegada aos conselhos depende, em grande parte, do *networking*, geralmente mediado por figuras masculinas. Essa predominância pode refletir tanto a maior presença de homens nos *boards*, quanto questões relacionadas ao gênero, como a menor influência das mulheres nesses espaços ou, ainda, a reprodução, por elas próprias, de preconceitos de gênero, já que também atuam em ambientes marcados pelo machismo (Naguib & Madeeha, 2023).

O custo exigido para se manter resiliente diante de situações desafiadoras, sejam elas internas ou externas ao ambiente de trabalho, geralmente é muito elevado (Denckla et al., 2020; De France et al., 2022), ainda mais quando se está imerso em um contexto organizacional competitivo e com o espírito de coletividade já enfraquecido pelo sistema de alta produtividade (Vieira & Oliveira, 2017). Em meio a essa perspectiva, a E1 considera que as mulheres nunca se sentem preparadas o suficiente, que não se valorizam e que, além disso, para chegar aos conselhos, precisam ter o dobro da “bagagem” do homem conselheiro. De forma similar, a E5 descreve que o estudo é contínuo e que é de extrema importância para os conselheiros. Ela não faz distinção entre homens e mulheres, apenas assevera que se dedica de maneira constante aos estudos e ao trabalho nos conselhos.

Para evitar momentos de constrangimento, a E10 disse estudar infinitamente mais que seus pares homens. Nas palavras da entrevistada: “Ninguém me tolhe, não; porque, na hora do conhecimento, eu mostro o meu conhecimento que tenho” (E10). É assim que a E9 demonstra a importância do estudo e, segundo ela, que é uma mulher negra, nortista, que sofreu muito *bullying* na infância, o conhecimento sempre foi sua forma de superação.

Para a E13, a preparação gera credibilidade. Na visão da entrevistada, é preciso se preparar muito para as reuniões e estudar bastante. Ela ainda pontua que, para a mulher, é muito difícil ter respeito e credibilidade, mas o estudo e a preparação são a principal estratégia para superar os empecilhos. De forma complementar, a E4 relatou que não tem dificuldade de dizer que não sabe ou que não entendeu. Isso, para ela, é bem natural. Porém, na visão dela, os homens não se permitem demonstrar esse tipo de fragilidade.

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

Apesar de toda a preparação, as situações de preconceito no ambiente organizacional foram comuns para algumas entrevistadas. E2, por exemplo, lembrou um momento em que foi preterida a uma vaga por ser mulher:

Sofri uma discriminação muito grande nos anos 1990, que, assim, me fez desistir de muita coisa. Na época, eu estava concorrendo para uma vaga de auditoria interna, inclusive; eu estava concorrendo, eu passei em todas as provas, passei em todos os testes – psicotécnico, contabilidade –, passei em tudo; e, no final, eu recebi uma carta falando que eu não seria admitida, porque a auditoria era uma profissão para homens (E2).

Depois disso, E2 ainda perdeu uma promoção por estar grávida. Em ambos os casos, a participante indicou como estratégia de enfrentamento a manutenção de sua motivação interna, o que representa um tipo de resposta adaptativa positiva (Fletcher & Sarkar, 2016) relacionada com o fenômeno da resiliência. Situação semelhante ocorreu com a E1 e a E11, ao longo de suas respectivas trajetórias profissionais, em relação à conciliação da maternidade com a atividade profissional. Atena e Tiron-Tudor (2020) consideram que a criação dos filhos ainda representa uma barreira para as mulheres contadoras. Bernardi (1998), ao pesquisar contadoras recém-contratadas, verificou que quase todas as mulheres que pretendiam ter uma família e uma carreira de longo prazo preferem começar sua família aos 30 anos.

Uma única conselheira, a E1, disse ter priorizado o casamento em um determinado momento, optando por atingir o cargo de diretora um pouco mais tarde, o que se tornou um grande arrependimento para ela. Quando, enfim, assumiu a diretoria, o marido não aguentou e o casamento acabou. Antes disso, o marido havia recebido uma promoção, e o casal precisaria mudar de cidade. Ela não foi. Como ainda não tinha filhos, decidiu ficar, e os dois se encontravam a cada 15 dias. Ela só deixou o emprego e se mudou quando decidiu que era o momento de ter um filho, não antes de iniciar um novo emprego e conseguir sua primeira promoção para um cargo de gestão.

As violências de gênero também podem aparecer no ambiente organizacional de forma velada. A E7, por exemplo, na primeira reunião que participou em seu primeiro conselho, foi denunciada à CVM. Ela era a única mulher no conselho e entendeu que os documentos apresentados eram insuficientes, então optou por pedir vários outros. Além disso, ela reflete que chegou ao conselho insegura e, por isso, optou por uma postura mais dura e talvez até “um pouco arrogante”, em suas palavras. Após os desdobramentos da denúncia e a CVM entender que ela não havia passado dos limites com os seus pedidos, voltou ao conselho mais segura e mais tranquila.

Esse tipo de represália também ocorre em relação aos momentos de fala. Essa é uma questão importante, porque elas deixaram claro que precisam se preparar muito para ter voz e visibilidade nas reuniões dos conselhos. Não obstante, mesmo com a preparação que realizam, ainda enfrentam algumas adversidades para serem ouvidas. A E4, por exemplo, contou que se discute muito, no grupo de conselheiras, o fato de uma mulher falar, fazer uma colocação e ninguém prestar atenção. Passados uns vinte minutos, um homem faz a mesma colocação, aí dão importância ao assunto. Outro ponto também abordado por ela foram as interrupções que as mulheres sofrem constantemente.

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

4.3 Contexto individual

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

A E1 manifestou que não é fácil ser mãe, esposa, dona de casa e ainda trabalhar o dia todo. Nos primeiros anos da filha, ela recebeu o apoio da sua mãe. Depois, quando o segundo filho nasceu, optou por deixar os dois em escola integral. Mais tarde, quando eles estudavam em apenas um horário, havia uma pessoa em casa para ajudar. Ela relatou ainda que perdeu muitas comemorações de Dia das Mães, muitas festas na escola, e não viu seu filho dar os primeiros passos – o que demonstra, mais uma vez, que a resiliência possui um custo. Apesar dos sentimentos negativos, ela considera que o seu trabalho contribuiu para que eles tivessem uma boa educação; hoje, a filha é arquiteta e o filho cursa Medicina.

A E6, que viajava muito para participar de conselhos internacionais, já pensa que vida familiar é qualidade, e não quantidade. O marido a cobrava muito, reclamava que ela não fazia o dever com os filhos, enquanto outras mães faziam, mas ela se defende dizendo que ele era mais carente que os próprios filhos. Segundo a entrevistada, a filha mais velha cuidava de tudo, e a tecnologia supria os momentos de saudades. Além disso, ela sempre contou com o apoio de uma mulher que trabalha na sua casa há 30 anos. E assim ela fez por muito tempo, até que o seu filho mais novo foi diagnosticado com câncer. Nesse instante, ela que já podia ter se aposentado, decidiu que era o momento de deixar o emprego e cuidar um pouco mais da família. Porém, seguiu dando aulas, estudando e participando dos conselhos.

A E10 foi mãe pela primeira vez aos 37 anos e, depois, aos 40. A profissional relata que, antes das filhas, só pensava na carreira. Um de seus namorados chegou a comentar que ela pautava sua vida pelas empresas de auditoria que havia passado. Postergou a maternidade o quanto pode, sempre priorizando a vida profissional. Agora, para conciliar filhas, demandas domésticas e trabalho, ela conta com o apoio de uma funcionária e dos pais – estes estão sempre presentes para auxiliar nas demandas da casa e das filhas. Para ela, ter chegado à maternidade mais madura é um fator facilitador, que a ajuda a se organizar melhor.

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

A E4 ressaltou, ainda, o apoio dos seus pais e marido com a sua filha. Além disso, ela ressaltou a importância do seu trabalho para conseguir pagar uma funcionária que dormisse em casa, outra que trabalhasse durante o dia, um motorista e boas escolas. A E7 disse que a família entende muito bem as suas ausências e que nunca foi cobrada.

As Entrevistadas 3, 5 e 9 não tiveram filhos. As participantes não especificaram a justificativa para a decisão e foram muito reservadas nesse sentido, mas ressaltaram que o motivo não foi o trabalho. As três relataram que o apoio dos maridos e da família à carreira delas foi fundamental para que atingissem os *boards*.

Mesmo alcançando posições organizacionais de relevância, ainda paira sobre as mulheres o cuidado com a casa, os filhos e os familiares, o que contribui para a segregação de gênero no mercado de trabalho. Essa segregação não atingiu, especificamente, as mulheres ouvidas nesta pesquisa, mas pode atingir muitas outras que, mesmo tendo os mesmos anseios, não possuem, talvez, os mesmos apoios do meio ambiente, como o apoio familiar e o apoio pago. Ademais, não possuem a mesma resiliência.

Uma pesquisa realizada com estudantes e profissionais da contabilidade buscou entender a percepção de homens e mulheres quanto à dupla jornada que as mulheres precisam conciliar. Os homens acreditam que essa realidade pode influenciar o desempenho profissional, mas as mulheres não tiveram essa mesma opinião (Oliveira Silva et al., 2022), indo ao encontro da realidade das conselheiras.

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

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

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

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

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

5 Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo analisar a trajetória das mulheres contadoras que integram os conselhos de empresas listadas na bolsa de valores brasileira sob a ótica da teoria da resiliência. Para alcançar esse objetivo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 13 mulheres profissionais.

Os achados indicaram que, apesar da contabilidade ser uma profissão historicamente masculina, a expertise técnica adquirida por essas profissionais foi determinante para sua indicação aos conselhos. Muitas das entrevistadas relataram que entraram na Contabilidade por acaso, mas desenvolveram uma forte identificação com a área ao longo do tempo. Ainda que enfrentassem um ambiente predominantemente masculino desde a graduação, a formação contábil foi vista como um instrumento essencial para conquistar posições de liderança. Entretanto, a entrada nos *boards* também envolveu desafios como a necessidade de adaptação ao ambiente corporativo e a construção de redes de contato estratégicas.

Um dos principais obstáculos relatados foi a cultura organizacional marcadamente machista, que resultou em experiências de assédio, preconceito de gênero e barreiras à ascensão profissional. Apesar disso, as entrevistadas utilizaram diversas estratégias de enfrentamento para superar essas dificuldades, como a busca constante por qualificação acadêmica e a construção de *networking*. A formação contábil, nesse sentido, serviu como uma ferramenta de legitimidade, proporcionando segurança e autoridade às profissionais no ambiente corporativo. Além disso, a resiliência foi um fator essencial na trajetória dessas mulheres, permitindo-lhes transformar adversidades em oportunidades de crescimento.

Outro aspecto relevante identificado na pesquisa foi a necessidade de conciliar carreira e vida pessoal, um desafio comum entre as entrevistadas. Muitas relataram a adoção de estratégias como o adiamento da maternidade, a divisão de responsabilidades com familiares e a contratação de apoio profissional para lidar com as demandas do lar. Apesar dessas dificuldades, a maioria afirmou que encarou essas decisões de maneira pragmática, compreendendo que o desenvolvimento profissional exigia adaptações e sacrifícios. Ainda assim, algumas entrevistadas expressaram arrependimento por terem perdido momentos importantes com os filhos, evidenciando os custos associados às escolhas de carreira.

Um ponto de problematização identificado ao longo das entrevistas foi a forma como algumas entrevistadas lidam com as adversidades. Em muitos casos, percebeu-se uma aparente negação das dificuldades enfrentadas, como se preconceitos e barreiras estruturais fossem aspectos naturais do ambiente corporativo. Muitas delas afirmaram não ter vivenciado discriminação de gênero, embora seus relatos sugerissem o contrário. Esse comportamento pode ser interpretado como uma estratégia de enfrentamento, uma forma de manter o foco no desenvolvimento profissional e evitar a vitimização. Entretanto, essa postura também levanta questionamentos sobre o impacto psicológico dessas experiências e sobre como a resiliência pode, por vezes, mascarar a necessidade de mudanças estruturais no ambiente corporativo.

A pesquisa apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. A principal delas refere-se ao tempo restrito das entrevistas e ao acesso limitado ao público-alvo da investigação, o que pode ter influenciado a profundidade dos relatos. Para pesquisas futuras, sugere-se explorar a trajetória de mulheres negras em conselhos corporativos, a fim de compreender as particularidades dos desafios enfrentados por esse grupo. Estudos comparativos entre diferentes países também podem ser relevantes para analisar o impacto dos fatores culturais na ascensão feminina à alta gestão.

Referências

- Adapa, S., Rindfleisch, J., & Sheridan, A. (2016). “Doing gender” in a regional context: Explaining women’s absence from senior roles in regional accounting firms in Australia. *Critical Perspectives on Accounting*, 35, 100–110. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2015.05.004>
- American Psychological Association - APA. (2018). APA Dictionary of Psychology: Resilience. <https://dictionary.apa.org/resilience>
- Angst, R. (2009). Psicologia e Resiliência: Uma revisão de literatura. *Psicologia Argumento*, 27(58), 253–260. Disponível em <https://periodicos.pucpr.br/psicologiaargumento/article/view/20225>
- Atena, F. W., & Tiron-Tudor, A. (2020). Gender as a dimension of inequality in accounting organizations and developmental HR strategies. *Administrative Sciences*, 10(1). <https://doi.org/10.3390/admsci10010001>
- Barreira, D. D., & Nakamura, A. P. (2006). Resiliência e a auto-eficácia percebida: articulação entre conceitos. *Aletheia*, (23), 75-80. Disponível em https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-03942006000200008
- Bebbington, J., Thomson, F., & Wall, D. (1997). Accounting Students And Constructed Gender: An Exploration Of Gender In The Context Of Accounting Degree Choices At Two Scottish Universities. *Accounting, Organizations and Society*, 15(2), 241-267. [https://doi.org/10.1016/S0748-5751\(97\)00004-3](https://doi.org/10.1016/S0748-5751(97)00004-3)
- Belle, F. (1996). *Executivas: Quais as diferenças na diferença?* In O indivíduo na organização: Dimensões esquecidas: Vol. II (pp. 195–231). Atlas.
- Bernardi, R. A. (1998). The implications of lifestyle reference on a public accounting career: an exploratory study. *Critical Perspectives on Accounting*, 9(3), 335–351. <https://doi.org/10.1006/cpac.1997.0190>
- Bridges, D., Wulff, E., & Bamberry, L. (2023). Resilience for gender inclusion: Developing a model for women in male-dominated occupations. *Gender, Work & Organization*, 30(1), 263–279. <https://doi.org/10.1111/gwao.12672>
- Britt, T. W., Shen, W., Sinclair, R. R., Grossman, M. R., & Klieger, D. M. (2016). How much do we really know about employee resilience? *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 378–404. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.107>
- Cohen, J. R., Dalton, D. W., Holder-Webb, L. L., & McMillan, J. J. (2020). An Analysis of Glass Ceiling Perceptions in the Accounting Profession. *Journal of Business Ethics*, 164(1), 17–38. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4054-4>
- Cordeiro, F. A., Pereira, F. R., Durso, S. de O., & Cunha, J. V. A. da. (2018). Complexidade organizacional e liderança feminina nas empresas de auditoria externa. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 15(36), 31–48. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2018v15n36p31>
- Coutu, D. (2002). How Resilience Works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46–56. Disponível em <https://hbr.org/2002/05/how-resilience-works>
- Cruz, N. G. da, Lima, G. H. de, Durso, S. de O., & Cunha, J. V. A. da. (2018). Desigualdade de Gênero em Empresas de Auditoria Externa. *Contabilidade Gestão e Governança*, 21(1), 142–159. Disponível em <https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/1462>
- Comissão de Valores Mobiliários (CVM). (2023). Formulários de referência de Cias Abertas. Disponível em https://dados.cvm.gov.br/dataset/cia_aberta-doc-fre/resource/9e411bba-28d2-4be5-9526-a97320d9ef40

- De France, K., Evans, G. W., Brody, G. H., & Doan, S. N. (2022). Cost of resilience: Childhood poverty, mental health, and chronic physiological stress. *Psychoneuroendocrinology*, 144, 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.psyneuen.2022.105872>
- Denckla, C. A., Cicchetti, D., Kubzansky, L. D., Seedat, S., Teicher, M. H., Williams, D. R., & Koenen, K. C. (2020). Psychological resilience: an update on definitions, a critical appraisal, and research recommendations. *European Journal of Psychotraumatology*, 11(1), 1822064. <https://doi.org/10.1080/20008198.2020.1822064>
- Diniz Nascimento, S. (2016). Precarização do trabalho feminino: a realidade das mulheres no mundo do trabalho. *Revista de Políticas Públicas*, 339-346. Disponível em <https://www.redalyc.org/journal/3211/321153853034/html/>
- Duchek, S., Foerster, C., & Scheuch, I. (2022). Bouncing up: The development of women leaders' resilience. *Scandinavian Journal of Management*, 38(4). <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2022.101234>
- Eccel, C. S., & Grisci, C. L. I. (2011). Trabalho e Gênero: a produção de masculinidades na perspectiva de homens e mulheres. *Cadernos Ebape*, 9(1), 72-78. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512011000100005>
- Fajardo, I. N., Minayo, M. C. de S., & Moreira, C. O. F. (2010). Educação escolar e resiliência: política de educação e a prática docente em meios adversos. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 18(69), 761-773. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362010000400006>
- Flach, F. (1991). *Resiliência: a arte de ser flexível*. Saraiva.
- Fletcher, D., & Sarkar, M. (2012). A grounded theory of psychological resilience in Olympic champions. *Psychology of Sport and Exercise*, 13(5), 669-678. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2012.04.007>
- Fletcher, D., & Sarkar, M. (2016). Mental fortitude training: An evidence-based approach to developing psychological resilience for sustained success. *Journal of Sport Psychology in Action*, 7(3), 135-157. <https://doi.org/10.1080/21520704.2016.1255496>
- Ghio, A., & Moulang, C. (2025). Women accountants and wellbeing. *Accounting Horizons*, 39(3), 55-65. <https://doi.org/10.2308/HORIZONS-2023-118>
- Groeneveld, S., Bakker, V., & Schmidt, E. (2020). Breaking the glass ceiling, but facing a glass cliff? The role of organizational decline in women's representation in leadership positions in Dutch civil service organizations. *Public Administration*, 98(2), 441-464. <https://doi.org/10.1111/padm.12632>
- IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2023). Análise da participação das mulheres em conselhos e diretorias das empresas de capital aberto (3a edição-2023) (3 ed). IBGC. Disponível em <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24627>
- Inep – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2023). Senso da Educação Superior. Disponível em <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior/resultados>
- Jogulu, U., & Franken, E. (2023). The career resilience of senior women managers: A cross-cultural perspective. *Gender, Work and Organization*, 30(1), 280-300. <https://doi.org/10.1111/gwao.12829>
- Loureiro, C. M. P., Da Costa, I. de S. A., & Freitas, J. A. de S. B. e. (2012). Trajetórias profissionais de mulheres executivas: qual o preço do sucesso? *Revista de Ciências da Administração*, 14(33), 130-144. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2012v14n33p130>
- Lupu, I. (2012). Approved routes and alternative paths: The construction of women's careers in large accounting firms. Evidence from the French Big Four. *Critical Perspectives on Accounting*, 23(4- 5), 351-369. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2012.01.003>
- Masten, A. S. (2015). *Ordinary Magic: Resilience in Development*. The Guilford Press.

- Morales, E. E. (2008). Academic Resilience in Retrospect. *Journal of Hispanic Higher Education*, 7(3), 228–248. <https://doi.org/10.1177/1538192708317119>
- Moskovitz, S. (1985). Longitudinal follow-up of child survivors of the Holocaust. *Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry*, 24(4), 401–407. [https://doi.org/10.1016/S0002-7138\(09\)60557-4](https://doi.org/10.1016/S0002-7138(09)60557-4)
- Mota-Santos, C. M., Tanure, B., & Carvalho Neto, A. M. (2014). Mulheres executivas brasileiras: O teto de vidro em questão. *Revista Administração em Diálogo*, 16(3), 56–75. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=534654456004>
- Naguib, R., & Madeeha, M. (2023). “Making visible the invisible”: Exploring the role of gender biases on the glass ceiling in Qatar’s public sector. *Women’s Studies International Forum*, 98, 102723. <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2023.102723>
- Oliveira Silva, A. A., Souza, J. M. de, Marciano de Freitas Neto, R., & De Oliveira Quirino, M. C. (2022). Estereótipos de gênero na contabilidade: uma análise sob a percepção de estudantes e profissionais contabilistas. *Revista Mineira de Contabilidade*, 23(3), 24–36. <https://doi.org/10.51320/rmc.v23i3.1392>
- Pacheco, A., Carolyne, S., Barros, R., Luísa, M., Nogueira, M., & Andrade De Barros, V. (2007). “Conte-me sua história”: reflexões sobre o método de História de Vida. *Mosaico: Estudos em Psicologia*, 1(1). Disponível em <https://periodicos.ufmg.br/index.php/mosaico/article/view/6224>
- Paludo, S. dos S., & Koller, S. H. (2005). Resiliência na rua: um estudo de caso. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 21(2), 187–195. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722005000200009>
- Poletto, M., & Koller, S. H. (2008). Contextos ecológicos: promotores de resiliência, fatores de risco e de proteção. *Estudos de Psicologia*, 25(3), 405–416. <https://doi.org/10.1590/S0103-166X2008000300009>
- Sacker, A., & Schoon, I. (2007). Educational resilience in later life: Resources and assets in adolescence and return to education after leaving school at age 16. *Social Science Research*, 36(3), 873–896. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2006.06.002>
- Tonelli, M. J., & Carvalho, A. (2023). Dilemas e avanços das mulheres na gestão. *GV Executivo*, 22(1), 28–33. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v22n1.2023.89124>
- Vieira, A. de A., & Oliveira, C. T. F. de. (2017). Resiliência no trabalho: uma análise comparativa entre as teorias funcionalista e crítica. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(spe), 409–427. <https://doi.org/10.1590/1679-395159496>
- Werner, E. E., & Smith, R. S. (1982). *Vulnerable but invincible: A study of resilient children*. New York: McGraw-Hill.
- Weyer, B. (2007). Twenty years later: Explaining the persistence of the glass ceiling for women leaders. *Women in Management Review*, 22(6), 482–496. <https://doi.org/10.1108/09649420710778718>
- Yunes, M. (2003). Psicologia positiva e resiliência: o foco no indivíduo e na família. *Psicologia em Estudo*, 8(spe). <https://doi.org/10.1590/S1413-73722003000300010>
- Yunes, M. A. M., & Szymanski, H. (2001). *Resiliência: Noção, conceitos afins e considerações críticas*. In J. Tavares (Ed.), *Resiliência e educação* (pp. 13–42). Cortez.