



Contabilidade em Múltiplos Olhares:  
*Elas em Movimento*



Volume 2  
2025



# Contabilidade em Múltiplos Olhares: *Elas em Movimento*



Realização:



Apoio:



Volume 2  
**Conselho Federal de Contabilidade**

Brasília/DF  
**2025**

Impressão: Athalaia Gráfica  
500 exemplares

# Contabilidade em Múltiplos Olhares: Elas em Movimento

Publicação do CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE  
SAS Quadra 5, Bloco J, Edifício CFC, Asa Sul, Brasília/DF – CEP: 70070-920  
Telefone: (61) 3314-9600 FAX: (61) 3322-2033 | Site: www.cfc.org.br – E-mail: cfc@cfc.org.br

**Presidente do Conselho Federal de Contabilidade**  
Aécio Prado Dantas Júnior

**Vice-Presidente de Política Institucional**  
Maria Dorgivânia Arraes Barbará

**Diretora de Gestão Operacional**  
Adriana Guimarães

**Diretora de Estratégias e Parcerias Globais**  
Elys Tevania Alves de Souza Carvalho

## Comissão Organizadora

Marlise Alves Silva Teixeira (SC) – coordenadora	Andrezza Carolina Brito Farias (AP)
Maria Dorgivânia Arraes Barbará (PE)	Lieda Amaral de Souza (RN)
Katiucya Julião de Moura Manfredini (AC)	Eva Schran de Lima (PR)
Radna Rayane Medeiros Rocha (RN)	Fabiana dos Santos (RS)

## Apoio Técnico

Ludmila de Mello Correa Silva e Sílvia Neves Oliveira

**Projeto Gráfico e Diagramação**  
Thiago Luis Gomes e Paula da Silva Rocha

## Revisão

Maria do Carmo Nóbrega, Elaine Oliveira Sousa e Juliana Garcês

## Textos

Daniel Guerra e Fabrício Santos

## Capa

Imagem da capa: Freepik

---

Contabilidade em múltiplos olhares: elas em movimento/ Marlise Alves  
Silva Teixeira (coord.) ... [et al.] - - Brasília: CFC, 2025.

ISBN: 978-65-992367-5-4  
216 p. (v. 2).  
Livros Impresso e digital.  
Vários autores.

1. Empreendedorismo Feminino. 2. Gestão do Tempo. 3. Contabilidade Consultiva. 4. Inovação Tecnológica. 5. Gestão Ambiental. 6. Inteligência Emocional. 7. Contabilidade Empresarial - Liderança. 8. Protagonismo Feminino. 9. Saúde Mental. I. Teixeira, Marlise Alves Silva Ticiane. II. Barbará, Maria Dorgivânia Arraes. III. Manfredini, Katiucya Julião de Moura. IV. Rocha, Radna Rayane Medeiros. V. Farias, Andrezza Carolina Brito. VI. Souza, Lieda Amaral de. VII. Lima, Eva Schran de. VII. Santos, Fabiana dos. XII. Título.

CDU – 657-055.2

---

Ficha Catalográfica elaborada pela Bibliotecária Lúcia Helena Alves de Figueiredo CRB 1/1.401

As informações, conceitos e opiniões expressos nos artigos assinados nesta obra são de exclusiva responsabilidade de seus autores, não refletindo, necessariamente, concordância ou responsabilidade do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) por seu teor.

## PALAVRA DO PRESIDENTE

**É** com imenso orgulho e profundo senso de responsabilidade que apresentamos esta obra: *Contabilidade em Múltiplos Olhares: Elas em Movimento*. Este livro é fruto de uma iniciativa que transcende o papel institucional do Conselho Federal de Contabilidade e se firma como um marco no reconhecimento, na valorização e no incentivo ao protagonismo feminino no cenário contábil brasileiro.

Vivemos um tempo em que a presença e a voz das mulheres têm ocupado, com toda justiça, espaços cada vez mais amplos e estratégicos em todos os segmentos da sociedade. Na contabilidade, não é diferente. Temos testemunhado, ao longo dos últimos anos, uma crescente participação feminina nos debates, na formulação de políticas, na liderança de projetos e na transformação efetiva da nossa profissão. Este livro é uma celebração desse movimento.

Reunimos aqui mulheres de todos os cantos do país, representantes dos Conselhos Regionais de Contabilidade, que, com suas experiências e visões plurais, compartilham reflexões sobre temas que nos são extremamente caros: liderança, empreendedorismo, inovação, inteligência emocional, saúde mental, gestão do tempo e tantos outros. Cada artigo é um convite à escuta, ao aprendizado e à inspiração. Cada página reafirma o quanto a diversidade de perspectivas fortalece nossa classe e enriquece o debate contábil.

No CFC, temos buscado não apenas acompanhar essa transformação, mas também promovê-la de forma concreta. Hoje, entre as oito vice-presidências da nossa instituição, quatro são ocupadas por mulheres que, com competência e dedicação, contribuem significativamente para a construção de uma contabilidade mais ética, moderna e inclusiva. São elas: Dorgivânia Arraes, na Vice-Presidência de Política Institucional; Sandra Campos, na Vice-Presidência de Fiscalização, Ética e Disciplina; Ana Luíza Pereira Lima, na Vice-Presidência de Controle Interno; e Ana Tércia Lopes Rodrigues, na Vice-Presidência Técnica. Essas lideranças são exemplos vivos de que a equidade de gênero é não apenas possível, mas indispensável ao desenvolvimento institucional.

Reconhecemos que ainda há desafios a serem superados. As barreiras estruturais e culturais que limitam o avanço das mulheres em posições de poder e decisão continuam presentes, mas estamos certos de que a mudança está em curso e vem sendo conduzida por mãos femininas firmes, preparadas e visionárias.

Ao propormos esta obra, não buscamos apenas dar visibilidade a trajetórias inspiradoras, mas também fortalecer uma rede de apoio, diálogo e colaboração entre profissionais que transformam a contabilidade por meio de múltiplos olhares, experiências e saberes. Que este livro alcance muitas mãos e corações, dentro e fora da nossa profissão, e que cada leitura se torne um passo a mais na jornada por igualdade, reconhecimento e protagonismo.

A todas as autoras que se dedicaram com excelência a este projeto, nosso agradecimento e admiração. Vocês são o retrato da força transformadora da mulher na contabilidade brasileira.

Sigamos em movimento.

*Aécio Dantas*  
*Presidente do Conselho Federal de Contabilidade*

## APRESENTAÇÃO

**P**ara dar continuidade ao brilhante projeto iniciado no primeiro livro desta série, foi formada uma comissão organizadora maior para a nova edição de *Contabilidade em Múltiplos Olhares: Elas em Movimento*. Afinal, à medida que cresce a responsabilidade, aumenta também a necessidade de unir os esforços de mais mulheres que inspiram protagonismo, liderança e sucesso.

Por ser uma construção que reúne olhares plurais e diversificados, esta segunda edição reforça o espírito da coletividade. Suas linhas refletem as percepções de mulheres visionárias, obstinadas, que – por sua dedicação e seu talento – merecidamente se tornaram referência na profissão contábil brasileira.

Assim, o objetivo desta obra é lançar luzes sobre a efetiva participação feminina na profissão contábil, bem como na educação e na pesquisa acadêmica da área. Sob o crivo da Comissão da Mulher Contabilista e das demais lideranças femininas na Contabilidade, chega ao seu ápice com a publicação da segunda edição no XIV Encontro Nacional da Mulher Contabilista, realizado em Natal/RN entre 24 e 26 de setembro de 2025.

E esse resultado se deve, em grande parte, à Comissão Organizadora. Mulheres que diariamente desafiam limites, que estendem as mãos umas às outras quando diante de obstáculos e desafios cotidianos. Mulheres que encontram na sororidade um rico combustível, sustentadas na empatia e no companheirismo, unidas por propósitos comuns. Mulheres apaixonadas pela profissão contábil, comprometidas, dedicadas e determinadas a construir um espaço onde a igualdade de gênero e o empoderamento feminino floresçam na Contabilidade e além dela.

Nada disso seria possível sem elas:

Andrezza Carolina Brito Farias (AP)	Lieda Amaral de Souza (RN)
Eva Schran de Lima (PR)	Maria Dorgivânia Arraes Barbará (PE)
Fabiana dos Santos (RS)	Marlise Alves Silva Teixeira (SC)
Katiucya Julião de Moura Manfredini (AC)	Radna Rayane Medeiros Rocha (RN)

## PREFÁCIO

Era uma vez...

Centenas de mulheres que disseram SIM para os desafios. Décadas e décadas atrás, “alguém” lhes disse que *aquela* não era lugar para elas, por serem frágeis e incapazes; por serem inaptas ao trabalho; por serem sonhadoras demais. Mas, com sua obstinação inata, resolveram sair em campo, ousando ocupar espaços onde havia placas camufladas com um “proibido para elas”.

umas chegaram “quebrando” tudo; outras, por sua vez, entraram de mansinho, discretas, tímidas; algumas duvidaram, caíram, choraram. Mas TODAS mantiveram-se em movimento, escrevendo, juntas, uma história de luta, de trabalho e profissão, de sociedade. Cada uma a seu modo, elas, enfim, chegaram com uma bandeira e um forte recado, mudando a direção de tudo ao seu redor, decifrando códigos com uma peculiar pedra de roseta.

A par desse inusitado e contemporâneo “conto de fadas”, hoje nossas princesas vestem jaleco, usam uniforme, enfrentam leões poderosos, cumprem jornadas triplas e lidam – pasmem – até com assédios. E nesse ir e vir, elas têm construído sua dignidade pessoal e honrado o seu crachá. São essas as nossas princesas da vida real, que, inspiradas nas histórias umas das outras, abrem caminhos para reflexões e debates sobre desafios nas diferentes áreas de atuação e do conhecimento.

Dentro dessa perspectiva e com uma “pegada” visionária, as mulheres contabilistas vêm fazendo a sua parte. Por meio de múltiplos olhares, relatos e reflexões sobre diversas temáticas, elas têm feito um convite à mudança, questionando estruturas e ampliando o seu próprio espaço.

Nesse contexto, as mulheres contabilistas comemoravam, em 2023, em Manaus/AM, durante o 13º Encontro Nacional da Mulher Contabilista, o lançamento da primeira edição do *Contabilidade em Múltiplos Olhares: Elas em Movimento* – uma obra de sucesso que veio para ficar, garantindo um local permanente para a voz da mulher contabilista brasileira.

Dois anos depois, o êxito da primeira edição se repete, desta vez em Natal/RN, com o lançamento do segundo volume da série, que simboliza o reconhecimento da trajetória de inúmeras mulheres que, ao longo do tempo, desafiaram padrões, romperam silêncios e reescreveram os caminhos possíveis dentro da profissão contábil, sendo protagonistas de sua própria transformação.

Assim, este livro é uma homenagem e um registro justo dessa jornada. Abraçado por tantas profissionais apaixonadas pela profissão, como as idealizadoras do projeto, Ticiane Santos, ex-conselheira do CFC, e Marlise Alves, conselheira do CFC e coordenadora nacional do CFC Mulher, esta obra é dedicada às mulheres contabilistas que abriram caminhos, às que caminham hoje com coragem e às que ainda virão a atuar na Contabilidade e a liderar nossas entidades. São essas mulheres – e outras que já não mais integram o plano terreno, como a nossa saudosa Vitória, cuja memória continua a nos inspirar – que, ao longo de várias décadas, deixaram seu legado e construíram pontes sólidas.

*Contabilidade em Múltiplos Olhares: Elas em Movimento* é, pois, mais do que um título, mas uma afirmação de presença, resistência e transformação. Que cada leitura aqui provocada seja também um elemento catalisador para o talento técnico e para a capacidade de reinventar um campo profissional a partir de várias perspectivas – mais inclusivas, mais humanas, mais diversas. Cada passo, cada conquista, cada voz elevada contra a invisibilidade compõe o tecido desta narrativa coletiva que agora ganha corpo nas páginas deste livro.

Às mulheres contabilistas, nosso respeito e admiração. Aos leitores e leitoras, mais um passo Com Elas e Por Elas.

Boa leitura!

*Maria Clara Cavalcante Bugarim*  
Presidente da Abracicon



*Homenagem às  
precuradoras*



## Aparecida Terezinha Falcão

*Referência de liderança e compromisso, construiu caminhos e fortaleceu a presença feminina na Contabilidade de São Paulo e do Brasil.*

Contadora desde 1976, Terezinha Falcão descobriu sua vocação em um dos ambientes mais emblemáticos da profissão: o Congresso Brasileiro de Contabilidade. Ali, ainda jovem, ao fim do evento, não teve dúvidas de que era naquele universo que ela queria permanecer. Mas havia algo que a inquietava profundamente: a ausência de mulheres nos espaços de decisão. Quando questionou o marido sobre o motivo de tamanha disparidade, ouviu a resposta comum à época: “Mulheres não se interessam”. Ela não apenas discordou – decidiu agir.

Em 1981, ingressou como única mulher na diretoria do Sescon-SP, onde construiu uma longa trajetória de liderança, inclusive como presidente, entre 1997 e 2000. Foi nesse ambiente, ainda dominado por homens, que conheceu Marta Arakaki. Juntas, começaram a questionar por que, nos eventos contábeis, os espaços eram ocupados majoritariamente por homens, e as mulheres eram apenas “as esposas dos contadores”. Foi dessa inquietação – e dessa parceria com Marta – que germinou a semente do movimento que culminaria no Encontro Nacional da Mulher Contabilista.

Terezinha Falcão foi uma das pioneiras desse movimento. Esteve presente na primeira edição do ENMC, em 1991, no Rio de Janeiro, onde ajudou a dar forma a um novo capítulo da Contabilidade brasileira, no qual as mulheres têm voz e espaço, e o protagonismo feminino deixa de ser sonho e se torna realidade. Também atuou como conselheira do CRCSP por vários mandatos, sempre firme no propósito de ampliar a participação das mulheres e fortalecer a profissão com ética, representatividade e visão de futuro.

Sua trajetória é marcada pela coragem de questionar, pelo compromisso com a transformação e pela dedicação ininterrupta à valorização da classe contábil. Foi reconhecida com a Medalha Joaquim Monteiro de Carvalho pelo CRCSP e com o Diploma de Mérito Contábil pelo Sindcont-SP – honrarias que simbolizam um trabalho de décadas a serviço da profissão.

Terezinha continua fazendo o que sempre fez: incentiva, articula, pavimenta caminhos. Todas essas ações são conduzidas com a sabedoria de quem conhece a força do coletivo e a leveza de quem sabe liderar sem precisar levantar a voz. Sua presença não está apenas nas páginas da história – está nas decisões do presente e na inspiração que move o futuro.

Terezinha é referência que não se mede por cargos, mas, sim, pela transformação que deixa por onde passa.



## Ana Amélia Martins Mendes

*Presença elegante e dedicada nos congressos de contabilidade, tornou-se referência entre as mulheres contabilistas, mesmo fora dos palcos formais.*

Contadora de formação, Ana Amélia construiu sua trajetória profissional em sintonia com o universo contábil, unindo competência técnica a um olhar humano e acolhedor. Casada com José Maria Martins Mendes, ex-presidente do Conselho Federal de Contabilidade (gestão 1994 a 1997), Ana Amélia esteve envolvida desde cedo no universo da contabilidade.

Seu protagonismo ganhou força na 17ª edição do Congresso Brasileiro de Contabilidade, realizada em Santos/SP, em 2004 – um evento que, à época, reuniu milhares de profissionais e marcou uma nova fase de visibilidade para a presença feminina na Contabilidade. Desde então, com profissionalismo, elegância e simpatia, passou a ser presença constante nos congressos, contribuindo para a construção de um ambiente mais acolhedor, plural e representativo no Sistema CFC/CRCs.

Embora não tenha integrado comissões nem participado integralmente dos Encontros Nacionais da Mulher Contabilista, Ana Amélia se tornou uma figura reconhecida e admirada pelas mulheres contabilistas — especialmente nos anos de realização dos Congressos Brasileiros de Contabilidade, quando ocorrem os Fóruns Nacionais da Mulher Contabilista. Nesses momentos, seu apoio silencioso e sua postura acolhedora ajudaram a criar conexões, fortalecer redes e abrir caminhos para que outras mulheres também ocupem espaços de protagonismo.

Ana Amélia representa a força sutil, porém essencial, de quem constrói pontes nos bastidores. Seu nome não estava nas pautas, mas sua presença era percebida nos corredores, nas conversas, nos gestos gentis que aproximavam pessoas. Foi — e ainda é — parte da história que impulsiona o protagonismo feminino dentro da Contabilidade.

Referência de elegância, afeto e dedicação, Ana Amélia nos lembra de que há muitas formas de contribuir e que, às vezes, o impacto mais duradouro vem de quem não busca palco, mas transforma o cenário. Seu legado é prova de que a Contabilidade não se constrói apenas com números, mas também com gestos, presença e humanidade.



Ana Amélia  
Martins Mendes

## Celina Coutinho

*Quando representatividade se transforma em ação concreta.*

**H**á mulheres que abrem caminhos. E há aquelas que, além de desbravar novos rumos, pavimentam, iluminam e seguem lado a lado com as que vêm depois. Celina Coutinho é uma dessas presenças raras, que fazem história com firmeza, ética e generosidade.

Advogada e técnica em contabilidade, construiu sua trajetória com base sólida no conhecimento e no compromisso com a profissão. Ao longo das décadas, ocupou espaços que ajudaram a transformar a presença feminina no cenário contábil, sempre com foco na equidade e na formação de novas lideranças.

Foi a primeira mulher a assumir a Vice-Presidência de Registro do CRCSP, no biênio 2008-2009 – marco importante para a representatividade feminina na instituição. Também presidiu a Comissão CRCSP Mulher e liderou a Comissão Nacional da Mulher Contabilista no CFC entre 2006 e 2009, contribuindo diretamente para a consolidação de um movimento que hoje inspira milhares de profissionais.

Celina é parte essencial da história do Encontro Nacional da Mulher Contabilista (ENMC). Sua atuação estratégica no CFC e em entidades estaduais ajudou a fortalecer a pauta feminina na contabilidade, dando corpo e legitimidade a um movimento que hoje se traduz em visibilidade, formação e valorização profissional.

Em 2024, durante a comemoração de 105 anos do Sindcont-SP, foi homenageada como Contabilista Emérita – reconhecimento que celebra uma trajetória de dedicação ao fortalecimento institucional da profissão e à valorização da mulher contabilista.

Integra ainda a Academia Paulista de Contabilidade (APC) e é presença ativa em eventos, formaturas e encontros da classe, sempre com escuta, acolhimento e inspiração.

Celina reafirma, em cada função, que liderança também se constrói com afeto, e que transformação começa quando alguém ocupa, com coragem, espaços que antes lhe foram negados.

Mais do que testemunha da história da mulher na Contabilidade, Celina ajudou a escrevê-la – com consciência, presença e ação.



Celina  
Coutinho

## Diva Maria de Oliveira Gesualdi

*Quando ética, educação e liderança se encontram em uma só mulher.*

**H**á nomes que se escrevem com tinta; outros, com presença. Diva Maria de Oliveira Gesualdi detém uma personalidade que marca a história com dignidade, coragem e compromisso.

Professora, contadora, administradora, filósofa. Mulher de múltiplas vocações e de uma só direção: o fortalecimento da Contabilidade como profissão que pensa, acolhe e transforma. Ao longo de sua trajetória, Diva ocupou espaços antes negados às mulheres, e ali plantou raízes firmes para as que viriam depois.

Entre 2010 e 2013, presidiu o Conselho Regional de Contabilidade do Rio de Janeiro, sendo uma das poucas mulheres a chegar a esse cargo em âmbito estadual. Com uma gestão marcada pela escuta, pelo diálogo e pela valorização da educação continuada, tornou-se referência nacional de liderança ética e sensível.

Mas Diva não parou por aí. Também presidiu o Sindicato dos Contabilistas do Município do Rio de Janeiro (Sindicont-Rio) e foi reeleita para a gestão 2022-2026, reafirmando sua força, mesmo décadas após sua primeira atuação no movimento contábil. Representa, assim, a intersecção rara entre tradição e renovação.

Sua atuação ultrapassou fronteiras e encontrou palco no Encontro Nacional da Mulher Contabilista (ENMC) – evento que nasceu em 1991 com o propósito de dar voz, vez e visibilidade às profissionais da área. Diva esteve presente, como participante, como inspiração, como símbolo vivo da luta por equidade. Sua trajetória dialoga com a essência do ENMC: reunir, formar e empoderar mulheres contadoras de todo o país.

Foi agraciada com a Medalha Contador Ivo Malhões de Oliveira, honraria máxima concedida pelo CRCRJ, e é membro atuante da Academia Brasileira de Ciências Contábeis, além de ter exercido a função de diretora de operações da Fundação Brasileira de Contabilidade entre 2006 e 2009.

Em cada função, Diva reafirma um princípio: a Contabilidade não se limita a números – ela é também construção social, instrumento de cidadania e caminho para a transformação.



Diva Maria de  
Oliveira Gesualdi

## Elena Hahn Raupp

*Paixão pela Contabilidade, vocação pela transformação.*

No início dos anos 1990, quando a presença feminina ainda era rara nos plenários dos Conselhos de Contabilidade, Elena Hahn Raupp já ocupava seu espaço com firmeza, visão e paixão. Conselheira do CRCRS por 12 anos, ela viveu de perto o nascimento de um movimento que mudaria para sempre a história da profissão contábil no Brasil: o Projeto Mulher Contabilista.

Foi no Rio de Janeiro, em 1991, durante a 43ª Convenção de Contabilidade, que Elena participou do 1º Encontro Nacional da Mulher Contabilista, ao lado de outras pioneiras, como Marta Arakaki, Diva Gesualdi, Vitória Maria, Maria Constança e Terezi-nha Falcão. Naquele momento inaugural, as bases estavam sendo lançadas; e Elena estava lá.

No ano seguinte, em Salvador, o movimento ganhou fôlego e estrutura. Na 2ª edição do Encontro Nacional, marcada por debates, metas e estratégias para ampliar a atuação das mulheres na Contabilidade, Elena teve papel de destaque. Na plateia e nos grupos de trabalho, a energia era de mobilização e crescimento coletivo – um sentimento que foi impulsionado por um nome inesquecível: o do então presidente do CFC, Ivan Carlos Gatti, gaúcho como Elena, e um dos grandes incentivadores da presença feminina na profissão. Visionário e ciente de que o futuro da contabilidade precisava ser, também, feminino, Gatti abriu portas.

Com entusiasmo e veemência, Elena defendeu, ali, o que sempre foi sua maior vocação: a contabilidade como ferramenta de transformação. Mesmo após encerrar seu ciclo como conselheira, por volta de 2001, e seguir em cargos de gestão empresarial, ela jamais se afastou da profissão, tampouco da luta por mais mulheres ocupando espaços de liderança, com competência, compromisso e coragem.

Elena é essência. É memória viva de um tempo em que ser mulher e contadora era resistência.

E continua sendo referência para quem acredita que a história se escreve com coragem.



## Maria Clara Cavalcante Bugarim

*Pioneira. Visionária. Inspiração.*

**E**m uma profissão marcada, durante décadas, por vozes masculinas, destaca-se uma mulher que se fez ouvir – com firmeza, inteligência e sensibilidade. Maria Clara Cavalcante Bugarim não apenas trilhou seu caminho na Contabilidade brasileira, mas também o pavimentou para que milhares de mulheres pudessem seguir com segurança, dignidade e orgulho da própria trajetória.

Embora o Encontro Nacional da Mulher Contabilista (ENMC) tenha sido criado em 1991, foi a partir de 1999, na terceira edição do evento, realizada em Maceió/AL, que sua história ganhou uma nova força, com a chegada de Maria Clara – que, à época, presidia o Conselho Regional de Contabilidade de Alagoas – à cena nacional. Primeira mulher a presidir o Conselho Federal de Contabilidade, ela levou o ENMC a outro patamar: deu-lhe estrutura, voz institucional, visibilidade e, acima de tudo, alma. Sob sua liderança, o Encontro deixou de ser apenas um espaço de trocas para se tornar um movimento pela equidade de gênero e pela valorização da mulher na Contabilidade.

Maria Clara é dessas presenças que não passam – permanecem. Sua atuação firme, sempre guiada pela ética, pelo conhecimento e pelo compromisso com a coletividade, transformou o cenário contábil. Em cada edição do Encontro, seu legado ecoa nos sorrisos, nas conquistas e nas histórias compartilhadas por tantas profissionais que nela encontraram inspiração.

Ela não apenas abriu portas – ela arrancou as trancas, iluminou os corredores e estendeu tapetes para que outras mulheres pudessem entrar, ocupar e liderar. Ao longo de sua trajetória, Maria Clara mostrou que é possível somar competência técnica com sensibilidade humana, liderança com empatia, firmeza com generosidade.

Celebrar Maria Clara Cavalcante Bugarim é celebrar o poder da mulher que transforma, constrói e deixa marcas profundas por onde passa. Que sua história continue a ser farol para todas aquelas que ousam sonhar com uma contabilidade mais justa, mais plural e mais feminina.



Maria Clara  
Cavalcante Bugarim

## Maria Constança Carneiro Galvão

*Quando coragem encontra propósito.*

**E**m 1991, o que era apenas uma reunião paralela durante a Convenção dos Contabilistas do Estado do Rio de Janeiro se transformou no início de uma revolução silenciosa e necessária. Ali, nasceu o Projeto Mulher Contabilista, com a realização do 1º Encontro Nacional da Mulher Contabilista, que reuniu apenas 16 mulheres. Entre elas, cinco pioneiras ajudaram a erguer os alicerces desse movimento histórico: Maria Constança, Marta Arakaki, Terezinha Falcão, Vitória Maria da Silva e Elena Hahn Raupp.

A semente estava plantada, e Maria Constança foi uma das suas mais incansáveis cuidadoras. Sua presença, desde o primeiro instante, foi de liderança e visão. Seu propósito era claro: ampliar o espaço das mulheres não apenas na Contabilidade, mas na sociedade, na política, na economia. E o resultado, como ela mesma descreve, foi um chamado potente, que ecoou nos quatro cantos do país.

O movimento cresceu. Em 1992, na Bahia, a 2ª edição do Encontro Nacional da Mulher Contabilista aconteceu junto ao Congresso Brasileiro de Contabilidade e teve Maria Constança como coordenadora. O espaço inicialmente reservado para o evento era pequeno, quase simbólico. Mas Maria Constança não aceitou o simbolismo da invisibilidade. Procurou o então presidente do CFC, Ivan Carlos Gatti, e disse com firmeza: “Não temos condições de realizar este encontro nessa sala”.

E ele ouviu.

A sala pequena virou salão principal. E o salão se encheu de mais de 1.500 mulheres – profissionais, estudantes, líderes em formação. O que era um encontro tímido tornou-se um marco. Ali, entre debates, ideias e estratégias, estava em curso uma virada histórica.

Foi naquele evento que Maria Clara Bugarim, olhando nos olhos de Constança, disse: “Vamos à luta”. Era mais do que uma frase. Era um pacto entre mulheres que sabiam exatamente o que estavam fazendo: redesenhando os contornos de uma profissão que, até então, era marcada pelo domínio masculino.

A história deu razão a Constança e às suas companheiras. O que era minoria virou movimento. O que era sala apertada virou palco principal. E a Contabilidade brasileira nunca mais foi a mesma.

Maria Constança é força que organiza. É elo entre passado e futuro. É símbolo de uma geração que ousou ocupar espaços e abriu caminhos para que muitas outras pudessem seguir.



Maria Constança  
Carneiro Galvão

## Marta Arakaki

*Sabedoria que abriu caminhos.*

Muito antes de a pauta da equidade de gênero ocupar espaços de destaque, Marta Arakaki já se movimentava nos bastidores e nos plenários, levando consigo a certeza de que o futuro da Contabilidade precisava – e merecia – ser mais feminino, mais justo, mais plural.

Técnica em contabilidade desde 1964, formada em Direito e com especialização em Direito Tributário, Marta nunca limitou sua atuação ao campo técnico. Ao longo de décadas, ela construiu pontes, ergueu diálogos e se tornou referência incontornável no Sistema CFC/CRCs.

Foi conselheira do Conselho Federal de Contabilidade entre 1996 e 2001, atuando com firmeza em comissões, nas câmaras técnicas e, principalmente, na Comissão Nacional da Mulher Contabilista – espaço onde sua sensibilidade estratégica encontrou morada e propósito.

Em 1991, esteve no 1º Encontro Nacional da Mulher Contabilista, no Rio de Janeiro, e viu de perto o nascimento de um movimento que mudaria para sempre o papel da mulher na profissão. Ao lado de outras precursoras, como Maria Constança, Terezinha Falcão, Vitória Maria e Elena Hahn Raupp, Marta foi uma das vozes que acolheram, inspiraram e encorajaram tantas outras a seguirem pelo mesmo caminho.

Sua atuação, porém, não se limitou à mobilização: Marta também ajudou a estruturar. Foi uma das fundadoras da Fundação Brasileira de Contabilidade (FBC), criada em 1997, e participou da elaboração de pareceres e normas que consolidaram práticas mais modernas e inclusivas na profissão contábil.

Acima de tudo, Marta Arakaki é reconhecida por sua postura: ética, corajosa, generosa. Uma mulher que combina o rigor técnico à escuta atenta, a firmeza de posicionamento à doçura no trato, e que deixa uma marca profunda por onde passa.

Marta é o tipo de presença que transforma. Que planta futuro.

E que nos lembra, com sua trajetória, de que ocupar espaços é, também, um gesto de amor coletivo.



## Vitória Maria da Silva - *In memoriam*

*Referência de liderança e compromisso, deixou um legado que fortaleceu a presença feminina na Contabilidade brasileira.*

Ela não era dona do tempo, mas dominava o próprio destino. Nascida no Piauí, percorreu mais de três décadas dedicando a vida à Contabilidade brasileira – da atuação na iniciativa privada à presidência do Conselho Regional de Contabilidade do Rio de Janeiro por duas gestões, passando pela Vice-Presidência de Controle Interno do CFC nos biênios 2020-2021 e 2022-2023. Uma liderança firme, com a serenidade de quem entende que servir à profissão é também servir à história.

Vitória Maria da Silva foi presença marcante desde o início do movimento das mulheres contabilistas. Esteve lá em 1991, no primeiro Encontro Nacional da Mulher Contabilista, no Rio de Janeiro. Acompanhada de Maria Constança, Marta Arakaki, Terezinha Aparecida e Elena Raupp, foi uma das cinco pioneiras que ousaram ocupar espaços e acender uma chama que nunca mais se apagou. Desde então, participou de todas as edições do ENMC, sendo voz ativa, acolhedora e inspiradora – uma ponte entre gerações.

Vitória acreditava que mulher contabilista não apenas pode, mas também deve estar onde as decisões são tomadas. Inspirou o Projeto Mulher Contabilista e contribuiu para conquistas concretas, como a garantia de participação feminina nas eleições do Sistema CFC/CRCs. Foi símbolo de compromisso, ética e generosidade – valores que imprimiu em cada função que assumiu.

Ela sabia que movimentar contas era também mover histórias. E a sua história moveu muitas outras. Não à toa, seu nome hoje ecoa com força e afeto em cada profissional que trilha esse caminho com coragem.

Vitória nos ensinou que legado se constrói no coletivo. Que é possível somar firmeza e ternura. Que as mudanças mais profundas começam com passos pequenos, mas dados com convicção. Sua ausência, hoje, faz-se presença nos encontros, nos debates, nos sorrisos, nas conquistas que seguem vindo – porque ela passou por aqui.

Você segue entre nós, Vitória. Em cada mulher que ocupa espaços. Em cada discurso que começa com “nós” e termina com “vamos juntas”. Em cada futuro que se desenha com as cores da equidade.

Porque há nomes que o tempo não apaga – ele reverbera. E o seu, Vitória, é um deles.



# Sumário

## CAPÍTULO I – EMPREENDEDORISMO

**Motivação e resiliência no empreendedorismo feminino.....25**

Dagmar Mendonça de Lyra, Maria da Paz Nunes e Lucilene Florêncio Viana

**A trajetória de uma empreendedora na luta contra o câncer .....31**

Lizandra Almeida de Menezes e Cibellen de Melo Santos

**Mulheres que mudam o mundo.....37**

Daniele Ribeiro Machado Marinho e Alexandra Rodrigues da Silva

**Desafios e oportunidades para mulheres empreendedoras – Como aproveitar as oportunidades e enfrentar os desafios do empreendedorismo contábil sendo, mulher, mãe, esposa e profissional?.....43**

Dani Dornelas e Karina Zucolotto

## CAPÍTULO II – GESTÃO DE TEMPO

**Tempo de ser inteira.....53**

Sucena Hummel e Clenice Cesário

**O impacto da tecnologia na gestão de tempo para a área contábil.....59**

Ariany de Jesus Miranda Ferreira, Eronildes Cavalcante Alexandre, Gabriela de Oliveira Silva, Iveline de Paula Silva, Joayra Wanderlanya dos Santos Sousa Müller, Leonice Benício Costa, Leydyany Batista Veloso e Silva, Marina Caroline Sousa Vieira Gomes, Rayane Cardoso Santos e Yasmin Miura Damaceno Pessoa Silva

**Protagonismo contábil feminino: nossa trajetória em Ji-Paraná.....65**

Juliana Cazaroto e Vilma Mendes

**Do caos à conquista: a força de quem equilibra o mundo todos os dias.....69**

Flavia Augusto, Heloisa de Castro, Eliane Maia, Rosangela da Costa e Lilian Ghizzi

**CAPÍTULO III – INOVAÇÃO**

**Protagonismo feminino na contabilidade consultiva – entre números, desafios e transformação..... 77**

Patricia de Souza Arruda

**Além dos números: o protagonismo da mulher na contabilidade consultiva..... 83**

Fernanda Veras Oduaiá

**Inovação na educação contábil: um relato de experiência interdisciplinar por meio das telas do cinema..... 87**

Angela Dias Alves

**Contabilidade consultiva: o novo papel da mulher contabilista..... 95**

Solania Veras e Nadja Saraiva

**CAPÍTULO IV – INTELIGÊNCIA EMOCIONAL**

**A inteligência emocional na liderança contábil: um olhar feminino sobre a humanização do ambiente profissional..... 107**

Nádia Maria Scherer Louzada e Samirame Carvalho da Silva

**A influência da inteligência emocional na tomada de decisões contábeis: o olhar de uma mulher em movimento..... 113**

Ivana Viana de Farias

**O papel da inteligência emocional na saúde mental..... 117**

Renata Gusmão de Luna Lima, Maria Dorgivânia Arraes Barbará, Fabíola Gambôa Cavalcanti, Maria de Lourdes Gama e Fabiana Cavalcanti de Mendonça

**Inteligência emocional: resiliência e autoconhecimento diante de desafios pessoais e profissionais..... 123**

Adriana Timóteo, Berenice Sucupira e Patrícia Teles

**CAPÍTULO V – LIDERANÇA**

**Liderança transformadora: inspirando mudanças..... 131**

Luciana de Carvalho Reis Gomes

**Mulheres na liderança contábil: relatos de resistência e superação no Rio Grande do Norte..... 137**

Kyanne Kamylla Costa Freire, Alehandra Kamilla Souza Pires Britto, Sylvania Calisto Tomaz, Elisangela Veneranda de Sousa e Renata Diniz Rodrigues

**O impacto geracional em um escritório de contabilidade e a comunicação assertiva como fator de transformação..... 143**

Priscila Cândida Reis Pereira Andrade Oliveira e Patrícia Verônica Nunes Carvalho Sobral de Souza

**A liderança de Marisa Luciana Schvabe de Moraes e a força da representatividade feminina na Contabilidade..... 151**

Adeline Poleza, Marisa Luciana Schvabe de Moraes, Milena Propp e Monica Balke

**CAPÍTULO VI – PROTAGONISMO FEMININO**

**Protagonismo feminino em Alagoas: entre conquistas, autovalidação e o enfrentamento da síndrome da impostora..... 159**

Adriana Andrade Araújo, Haidi Ferreira da Silva, Lucineide Santos Silva Rocha e Mayara Rubia Tavares Silva

**Entre números e propósitos: uma jornada feminina de superação e liderança na contabilidade ..... 169**

Isabelle Carlos Campos Rezende Cavalcante

**Protagonismo feminino: reconhecimento profissional – desafios e conquistas..... 177**

Nilva Amalia Pasetto

**Protagonismo feminino na contabilidade: construindo lideranças com LEGO® SERIOUS PLAY® ..... 183**

Thaís Bandeira e Lédyce Nóbrega

**CAPÍTULO VII – SAÚDE MENTAL**

**A mulher contabilista frente à dicotomia: produtividade & saúde ..... 193**

Clebia Ciupak, Giseli Alves Silvente, Maila Karling Vieira, Sofia Ines Niveiros e Sílvia Mara Leite Cavalcante

**Entre planilhas e pressões: o burnout que ninguém viu chegar ..... 199**

Ivanete Nazaré Santa Rosa Campos, Márcia Athayde Moreira, Ana Cristina Cardoso Marques, Dênia Patrícia Soares, Luciene Costa Bezerra, Marinalda Machado Santos, Nelma Raimunda de Almeida Lemos, Neusa Caldas Martins, Nilcelia de Lima Rocha, Regina Célia Nascimento Vilanova, Rita de Cássia Sena Fontoura, Roberta Nascimento Corrêa, Rosemary Sousa da Silva, Tais Baltazar Olinda, Vânia do Socorro Trindade da Silva e Ynis Cristine de Santana Martins Lino Ferreira

**Respira, contadora! Sua saúde é sua maior entrega ..... 209**

Scheila Aparecida Hortmann



# CAPÍTULO I

## Empreendedorismo

Amazonas • Espírito Santo • Mato Grosso do Sul • Rio de Janeiro





# Motivação e resiliência no empreendedorismo feminino

**Dagmar Mendonça de Lyra**

Ph.D em Administração de Empresas - Flórida Christian University (FCU) - Contadora e Advogada.

**Maria da Paz Nunes**

Mestra em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) - Contadora.

**Lucilene Florêncio Viana**

Mestra em Contabilidade e Controladoria pela Universidade Federal do Amazonas (UFAM) - Contadora.

## Resumo

Este artigo explora a crescente presença feminina no empreendedorismo brasileiro, com foco no setor contábil. Apesar dos avanços em direção à equidade de gênero, mulheres empreendedoras ainda enfrentam desafios significativos. A motivação e a resiliência emergem como pilares fundamentais para superar obstáculos e transformar um mercado historicamente marcado pela desigualdade. Analisam-se o cenário atual, desafios enfrentados e estratégias que impulsionam o sucesso das mulheres neste campo.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo, Motivação, Resiliência, Desafios e estratégias.

## Introdução

A trajetória da mulher no empreendedorismo brasileiro tem se tornado cada vez mais notável, rompendo barreiras em setores tradicionalmente dominados por homens, como a Contabilidade. Se, por um lado, celebramos os progressos sociais e legais que buscam a igualdade de gênero, por outro, reconhecemos que mulheres empreendedoras ainda se deparam com inúmeros desafios em sua jornada profissional. Nesse contexto, a motivação e a resiliência se revelam como forças motrizes, essenciais para que essas profissionais não apenas prosperem, mas também transformem a realidade de um mercado historicamente caracterizado pela desigualdade.

## Desenvolvimento

### O cenário do empreendedorismo feminino no Brasil

Os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em seu relatório “Estatísticas de Gênero: Indicadores Sociais das Mulheres no Brasil” (2022), revelam a crescente participação das mulheres no empreendedorismo nacional. O estudo aponta que, embora enfrentem obstáculos consideráveis em comparação aos homens, as mulheres têm conquistado um espaço cada vez mais relevante no mundo dos negócios. Atualmente, elas representam cerca de 34,6% dos empreendedores estabelecidos no Brasil, um contingente de mais de 10 milhões de mulheres à frente de seus próprios negócios. No Estado do Amazonas, essa presença se manifesta com cerca de 30% dos empreendedores sendo mulheres, com maior concentração nos setores de comércio e serviços.

Apesar de, em muitos casos, possuírem maior escolaridade e serem as principais responsáveis pelo sustento de suas famílias, essas empreendedoras ainda enfrentam desafios, como a desigualdade de renda, a dificuldade de acesso a crédito e a árdua tarefa da dupla jornada de trabalho. Contudo, é inspirador observar o crescimento e a resiliência dessas mulheres, que, com sua força e determinação, têm conquistado espaço e promovido mudanças significativas na economia regional.

### A mulher na Contabilidade: desafios e conquistas

Historicamente, o campo da Contabilidade era predominantemente masculino, tanto nos escritórios quanto nos cargos de liderança. No entanto, as últimas décadas testemunharam um aumento notável na presença feminina, impulsionado pelo espírito empreendedor. Na Contabilidade brasileira, a presença feminina tem crescido significativamente nas últimas

décadas. Segundo dados do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) (2025), elas representam hoje 44,34% dos registros profissionais ativos no País. No Amazonas, as mulheres contabilistas somam 52,17% – proporção que vem crescendo gradativamente.

Ainda assim, quando analisamos o número de mulheres em posições de liderança em escritórios ou em cargos estratégicos, a representatividade ainda é relativamente baixa. Essa disparidade revela a persistência de barreiras invisíveis – como o “teto de vidro” –, que limitam o avanço profissional das mulheres. A entrada e a permanência das mulheres nesse mercado exigem, portanto, não apenas competência técnica, mas também qualidades como motivação pessoal e resiliência para superar as adversidades.

## Motivações e desafios específicos do empreendedorismo feminino

A Contabilidade, enquanto ciência social aplicada, demanda um conjunto diversificado de habilidades que vão além do conhecimento técnico, incluindo capacidades organizacionais e éticas. É importante reconhecer que o mercado de trabalho e o universo empresarial foram historicamente construídos sob uma lógica patriarcal, que frequentemente atribuía à mulher papéis secundários. Embora tenhamos avançado em direção à igualdade, ainda há um longo caminho a percorrer para garantir oportunidades equânimes para todos.

Estudos revelam que, enquanto os homens tendem a empreender motivados pelo crescimento, pela oportunidade de negócios e pelo lucro, o empreendedorismo feminino muitas vezes surge de fatores externos, como o desemprego ou a necessidade de complementar a renda familiar. Essa diferença de enfoque, embora não signifique menor competência ou ambição, pode ser interpretada erroneamente por investidores e parceiros de negócios, prejudicando o acesso das mulheres a crédito, capital de giro e redes de contato estratégicas.

Além disso, os homens geralmente contam com maior apoio institucional e têm mais facilidade para ocupar espaços de representação profissional, como em conselhos de classe, associações empresariais e eventos técnicos. As mulheres, mesmo altamente qualificadas, frequentemente enfrentam resistência ao serem vistas como líderes ou tomadoras de decisão, o que reforça o fenômeno do “teto de vidro” e limita seu progresso em direção a posições de comando.

No âmbito da gestão, pesquisas indicam que mulheres empreendedoras tendem a adotar um perfil mais colaborativo, buscando um equilíbrio organizacional e demonstrando preocupação com os aspectos sociais e humanos do negócio. Embora essa abordagem se mostre eficaz, ela pode ser subestimada em ambientes empresariais mais competitivos, onde a lógica da competição e da tomada de riscos prevalece.

Outro desafio crítico enfrentado pela maioria das mulheres é a dupla jornada de trabalho. A responsabilidade pelas tarefas domésticas e familiares ainda recai desproporcionalmente sobre elas, o que impõe obstáculos adicionais à gestão de seus empreendimentos. Os homens, por sua vez, raramente enfrentam esse tipo de pressão na mesma intensidade, o que lhes permite dedicar mais tempo e energia aos negócios.

Essas desigualdades evidenciam a necessidade urgente de políticas públicas e programas de capacitação com foco em gênero, bem como o incentivo à equidade dentro das organizações contábeis. A valorização da diversidade e da liderança feminina pode contribuir não apenas para a justiça social, mas também para a inovação e a sustentabilidade do setor contábil.

## O autocuidado como estratégia de resiliência

A gestão simultânea de múltiplas funções exige das mulheres um esforço contínuo de organização, equilíbrio emocional e foco. A rotina da contadora é marcada por grande responsabilidade, prazos rigorosos, pressão por resultados e a necessidade constante de atualização em relação às normas fiscais e contábeis. Paralelamente à vida profissional, a mulher enfrenta os desafios diários da vida pessoal, como cuidar da família, manter relacionamentos e administrar o lar.

Nesse contexto, o autocuidado se torna essencial para preservar a saúde física, mental e emocional, garantindo qualidade de vida e um desempenho sustentável tanto no trabalho quanto na vida pessoal. O excesso de tarefas e a sobrecarga emocional podem levar ao esgotamento profissional, conhecido como síndrome de *burnout*, além de comprometer o bem-estar e a produtividade. Por isso, é fundamental que a contadora estabeleça limites saudáveis, aprenda a dizer “não” quando necessário e organize sua rotina de forma a equilibrar os compromissos profissionais com momentos de descanso e lazer.

## A força da resiliência e o poder da motivação

Na jornada da vida, o equilíbrio se revela tão importante quanto a produtividade. Para as contadoras que estão iniciando sua trajetória ou enfrentando momentos de incerteza, este relato busca ser um farol de esperança. Ele nos lembra que, embora as barreiras existam, podem ser superadas com persistência, apoio mútuo e a construção de uma rede de solidariedade entre mulheres na Contabilidade.

A resiliência é uma qualidade que se fortalece a cada dia, e a motivação se renova quando reconhecemos que cada passo dado em direção aos nossos objetivos inspira outras mulheres a seguirem o mesmo caminho. Que este exemplo sirva de estímulo para que cada profissional da contabilidade continue avançando, inovando, liderando e, acima de tudo, nunca desistindo de ser protagonista de sua própria história.



É preciso lembrar que, por trás dos números e das planilhas, existem mulheres que cuidam de clientes, equipes, famílias e instituições, mas que frequentemente se colocam em último lugar em sua lista de prioridades. Esse descuido silencioso pode levar ao esgotamento físico e emocional, como alertam expressões como “a contadora que cuida de todos, menos de si” ou “entre planilhas e pressões: o *Burnout* que ninguém viu chegar”. A dificuldade em pedir ajuda, o medo de demonstrar vulnerabilidade e a autocrítica excessiva alimentam a chamada síndrome da impostora, especialmente em ambientes de alta performance, onde o erro parece inadmissível.

No entanto, é fundamental reconhecer que admitir as próprias vulnerabilidades é, na verdade, um ato de coragem e autoconhecimento. Ao compartilhar essas reflexões, almejamos inspirar e orientar outras profissionais a construírem jornadas mais equilibradas, conscientes e sustentáveis. A verdadeira transformação na Contabilidade se concretiza por meio de um olhar atento e compassivo, que começa por nós mesmas.

## Conclusão

A motivação e a resiliência são, portanto, elementos indispensáveis para o sucesso do empreendedorismo feminino, especialmente em áreas tradicionalmente dominadas por homens, como a Contabilidade. A atuação das mulheres empreendedoras na contabilidade não apenas transforma suas próprias vidas, mas também exerce um impacto significativo em seu entorno social e econômico. Elas se tornam referências em suas comunidades, incentivando outras mulheres a acreditarem em seu potencial e a perseguirem seus sonhos.

Muitas dessas empresárias investem na capacitação de suas equipes, promovem a inclusão e colaboram com projetos sociais voltados para o empoderamento feminino. Dessa forma, a presença da mulher empreendedora no setor contábil assume um papel transformador, contribuindo para a construção de um mercado mais justo e plural. Mais do que vitórias pessoais, a mulher representa a capacidade transformadora que a presença no mundo dos negócios pode ter. Quando alicerçada em ética, preparo e visão, essa presença é capaz de gerar impactos significativos na economia, na educação e na sociedade como um todo.

Este relato se apresenta, assim, como um convite à ação, à superação e à liderança compartilhada entre as mulheres da Contabilidade brasileira.

## Referências

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/>. Acesso em: 10 maio 2025.

CFC – Conselho Federal de Contabilidade. Brasília: CFC, 2025. Disponível em: <https://www3.cfc.org.br/spw/crcs/ConsultaPorRegiao.aspx?Tipo=0>. Acesso em: 29 de Maio 2025.

COSTA, Aline R. da. Empreendedorismo feminino e contabilidade: desafios e oportunidades para a mulher contadora. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, v. 5, n. 9, 2022. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/contabilidade/empreendedorismo-feminino>. Acesso em: 10 maio 2025.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). Saúde mental e trabalho: questões e diretrizes. Geneva: OMS, 2022. Disponível em: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240063877>. Acesso em: 10 maio 2025.

SEBRAE. Empreendedorismo feminino no Brasil – 2022. Brasília: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>. Acesso em: 10 maio 2025.

TEIXEIRA, Rivanda Meira; BOMFIM, Lea Cristina Silva. Empreendedorismo feminino e os desafios enfrentados pelas empreendedoras para conciliar os conflitos trabalho e família: estudo de casos múltiplos em agências de viagens. Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 44-64, jan./abr. 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v10i1.855>. Disponível em: <https://www.rbtur.org/index.php/rbtur/article/view/855/969>. Acesso em: 10 de maio 2025.

# A trajetória de uma empreendedora na luta contra o câncer

### Lizandra Almeida de Menezes

Contadora, Bacharel em Administração, Mestra em Educação Profissional e Tecnológica, Acadêmica e Patrona da Cátedra 19 da Academia Sul-mato-grossense de Ciências Contábeis (Asulcon) e Conselheira Suplente do Conselho Regional de Contabilidade do Mato Grosso do Sul e Coordenadora da Comissão da Mulher Contabilista do Mato Grosso do Sul.

### Cibellen de Melo Santos

Contadora, Bacharel em Direito, especialização com ênfase em Controladoria e Gestão Tributária.

## O empreendedorismo

O empreendedorismo é um tema que tem ganhado maior relevância na atualidade, e os dados não nos deixam mentir sobre isso. Com a pandemia da Covid-19, em que muitas pessoas se viram desempregadas e tantas outras tiveram sua carga horária presencial reduzida ao máximo, acompanhada de reajuste salarial, ou ainda empresas se viram fechando suas portas, o Brasil foi um dos países que bateu recordes no aumento do número de novos empreendedores.

Etimologicamente, a palavra empreendedorismo vem do latim *imprehendere*, cujo correspondente é “empreender”, de origem portuguesa e datado do século XV (Baggio; Baggio, 2014). Com relação ao conceito de empreendedorismo, de um modo geral, este aparece ligado a três elementos básicos, a saber: transformação, inovação e oportunidade. O empreendedorismo é um movimento que envolve a criação de algo novo e de valor (Dornelas, 2008). Adelar Baggio e Daniel Baggio (2014, p. 26) definem empreendedorismo “como a arte de fazer acontecer com criatividade e motivação”. Os indivíduos se voltam para sua capacidade criadora e intuitiva a fim de explorar todas as potencialidades de suas ideias e experiências.

Dito de outra forma, pode-se afirmar que o empreendedorismo envolve um conjunto de comportamentos inovadores dirigidos para a aquisição de bens, geração de riquezas. “Empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades, e a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso” (Dornelas, 2008, p. 22). Ainda, segundo o autor, no Brasil, o conceito passou a ser mais amplamente apregoadado a partir do final dos anos 1990.

Almeida, Cordeiro e Silva (2018) identificaram três abordagens para o empreendedorismo. A primeira delas foi a comportamental. Posteriormente, surgiu a gerencial e, por último, a econômica. Sobre a abordagem comportamental, os autores destacam que esta traz como foco principal os aspectos sociais ligados, por exemplo, a educação, níveis de formação e instrução e de como a família impacta nesse comportamento. Já na abordagem gerencial, refere-se ao empreendedor, aparecendo como um facilitador nos processos de mediação organizacional. A abordagem econômica, por sua vez, é enfatizada por esses estudiosos como aquela em que o empreendedor aparece como elemento central no capitalismo, voltado à lucratividade, à produção de riqueza e à diversificação dos mercados.

Pode-se afirmar que o conceito de empreendedorismo é “pluralístico”, conforme resumem Almeida, Cordeiro e Silva (2018), e depende muito do viés de que cada autor busca seguir, da corrente teórica a qual está associado, assim como da sua área de atuação, como por exemplo, Economia, História, Psicologia, Sociologia, etc.

Dessas análises, é possível identificar que as discussões sobre empreendedorismo não se limitam apenas às relações de mercado propriamente dito, mas se situam também nas relações sociais, no trato da vida coletiva e cotidiana. Em consonância, compreende-se que o empreendedorismo, na prática, refere-se a um conjunto de atitudes inovadoras por meio das quais se torna possível causar alterações na ordem econômica.

O espírito empreendedor, por sua vez, está em todos aqueles indivíduos que, de alguma forma, se propõem a assumir riscos e responsabilidades, buscando inovar constantemente. O empreendedor é quem identifica as oportunidades e tem iniciativa para alavancar um projeto inovador (Chiavenato, 2007).

Para Chiavenato (2007), o empreendedor “fareja” as oportunidades e precisa ser muito rápido para aproveitá-las. Dornelas (2008) ressalta também a curiosidade atenta às informações. Em síntese, o empreendedor identifica oportunidades e, a partir disso, cria estratégias assertivas e calculadas, fazendo com que as coisas de fato aconteçam. São três as características básicas que o identificam, a saber: necessidade de realização; disposição para assumir riscos calculados, cujos resultados não escapem do seu controle; e autoconfiança (Chiavenato; 2007).

## **Relato de uma empreendedora que enfrenta a luta contra um câncer de mama**

A trajetória empreendedora de Cibellen Melo, contadora, bacharel em Direito e professora universitária, tem início aos seus 17 anos, que deu os primeiros passos na Contabilidade ao ser contratada em uma empresa de assessoria contábil no ano de 2007.

“À época, eu cursava Publicidade e Propaganda, pois era a área com a qual eu mais tinha afinidade – ou ao menos acreditava ter. Entrei no escritório como suporte técnico,

atuando com sistemas contábeis, sem saber nada sobre Contabilidade. Foi aí que decidi mergulhar de cabeça nesse universo: comecei a estudar tudo que pudesse – livros, legislações, processos – para entender o que era Contabilidade e como ela funcionava, a fim de prestar um bom suporte.

Durante o primeiro semestre da faculdade, todo o tempo que eu tinha – nos intervalos, enquanto o professor não chegava, ou até mesmo entre o deslocamento do escritório até a faculdade – eu usava para estudar Contabilidade. Eu estava completamente envolvida, absorvendo cada conceito, cada detalhe, com muita dedicação.

Foi então que um professor de filosofia, percebendo minha verdadeira paixão, me chamou para uma conversa e me questionou: ‘Por que você não muda de curso?’. Ele sentiu que eu não me doava para a Publicidade, que não era o meu caminho. Sugeri até que eu fizesse Direito. Naquele momento, mudar parecia inviável, por questões financeiras, mas aquela fala ficou na minha mente.

Tomei coragem e conversei com o proprietário da empresa – que era meu chefe na assessoria contábil – sobre mudar de curso. Ele, com toda confiança e incentivo, disse: ‘Muda, rápido!’. E assim fiz: no semestre seguinte, mudei para Ciências Contábeis. Passei a trabalhar no escritório como auxiliar, depois como assistente, sempre com uma postura de quem via o escritório como se fosse seu. Esse senso de responsabilidade me acompanhou desde o começo.

Na época, éramos eu e mais dois sócios, mas logo me deram liberdade e confiança para cuidar, gerenciar e tomar conta do escritório. Sempre encarei isso como um compromisso pessoal: fazer com que o escritório crescesse, evoluísse.

Outra característica essencial de pessoas empreendedoras: o comprometimento. Empreendedores se envolvem profundamente com as atividades que realizam, dedicando tempo, energia e zelo, como se fossem os proprietários do negócio – esse é o chamado ‘senso de dono’.

Depois que me formei em Contábeis, decidi sair por um tempo para expandir meus horizontes. Trabalhei por um ano e meio em um escritório maior, aqui em Campo Grande, o que me deu ainda mais bagagem e experiência. Em 2011, voltei para a Castilho Assessoria Contábil. Logo em seguida, tornei-me sócia. A partir daí, foi um ciclo contínuo de crescimento: cursos, especializações, muita dedicação para tornar o escritório cada vez mais sólido e próspero.

Fiz uma especialização em Controladoria e Gestão Tributária, além de outros cursos de extensão, sempre buscando mais conhecimento e excelência. Em determinado momento, aquele desejo antigo de cursar Direito ressurgiu, e, com mais estrutura, finalmente consegui realizá-lo. Concluí a graduação em Direito, o que me proporcionou uma nova visão e ferramentas para exercer uma Contabilidade mais estratégica e diferenciada.

Minha trajetória sempre foi marcada por esse espírito: de quem veste a camisa, assume responsabilidades e encara desafios com coragem. E foi com essa mesma postura que enfrentei, anos depois, um dos maiores desafios da minha vida: o diagnóstico de um câncer de mama.

No dia 14 de junho de 2024, recebi a confirmação de um câncer de mama triplo negativo – um dos tipos mais agressivos e com componente genético, que herdamos da família paterna. Foi um choque, um baque, como qualquer diagnóstico dessa gravidade, mas em nenhum momento me permiti ser vencida pelo medo.

O diagnóstico fez com que eu precisasse desacelerar em alguns momentos, ajustar rotinas, mas nunca me impediu de seguir adiante. Continuei trabalhando, vindo para o escritório, atendendo aos meus clientes, dando aulas. Não faltei um dia sequer em sala de aula. Pelo contrário: o câncer me tornou ainda mais forte, mais resiliente, mais consciente de quem sou e do que posso realizar.

A Contabilidade me deu estrutura para enfrentar essa batalha com firmeza. Não me vi paralisada pelo diagnóstico e, sim, impulsionada a ser ainda mais forte. Hoje, me considero uma pessoa e uma profissional muito melhor, mais completa, mais determinada do que antes dessa experiência.

E, nesse processo, o apoio foi fundamental. Eu tive – e tenho – a maior e melhor rede de apoio que alguém poderia desejar: minha família, amigos, colegas, alunos, seguidores nas redes sociais e até pessoas desconhecidas que, de alguma forma, me enviaram carinho e força. Meus alunos, especialmente, foram um dos pilares que me sustentaram emocionalmente durante o tratamento.

Esse apoio me fez compreender ainda mais a importância de criar ambientes acolhedores, especialmente para mulheres empreendedoras que enfrentam desafios de saúde. No meu caso, talvez tenha sido mais fácil, por eu estar à frente do meu próprio negócio e poder moldar esse ambiente para me acolher. Mas muitas mulheres não têm essa possibilidade, trabalham como empregadas e, infelizmente, nem todas as empresas oferecem o suporte que elas precisam num momento de tanta fragilidade.

Mais do que suporte financeiro, o que mais precisamos nessa hora é apoio emocional: um abraço, um cuidado, uma escuta atenta, alguém para estar ao nosso lado. Como me disse um médico: ‘O tratamento de um câncer é 90% emocional’. E eu acredito profundamente nisso. Quando o emocional está bem, tudo flui, tudo dá certo. Quando não está, o caminho se torna muito mais difícil.

Por isso, acredito que precisamos criar ambientes onde as pessoas estejam dispostas a ser essa rede de apoio, a acolher, a escutar, a apoiar. Se toda mulher empreendedora puder encontrar esse suporte, com certeza passará pelo tratamento com mais tranquilidade, mesmo com todas as dificuldades e altos e baixos que ele traz.

Essa é a minha história: comecei aos 17 anos, sem saber nada de Contabilidade e me tornei sócia, especialista, professora e, acima de tudo, uma mulher mais forte, capaz de enfrentar qualquer desafio – seja profissional, seja pessoal – com coragem, resiliência e determinação.”

## Considerações Finais

A trajetória descrita por Cibellen Melo evidencia a característica empreendedora da busca incessante por conhecimento. Mesmo não tendo formação prévia na área contábil, a profissional decidiu assumir a responsabilidade de aprender tudo o que fosse necessário para desempenhar bem sua função, demonstrando proatividade, resiliência e disposição para enfrentar novos desafios. Esse comportamento é típico de pessoas empreendedoras, que enxergam nas lacunas de conhecimento uma oportunidade de evolução e desenvolvimento.

Mesmo diante de dificuldades financeiras e incertezas, Melo tomou a decisão de mudar de curso, alterando sua trajetória profissional. Esse comportamento revela a disposição para assumir riscos, algo fundamental para quem tem perfil empreendedor. Não se trata de agir impulsivamente, mas de avaliar a situação, enfrentar o medo e tomar decisões importantes, mesmo quando não há garantias absolutas de sucesso.

Seu relato revela que ela não se acomodou com a formação inicial. Pelo contrário, identificou oportunidades de crescimento pessoal e profissional, ampliando sua formação para atuar de maneira mais estratégica. Demonstrou iniciativa ao retomar o antigo desejo de cursar Direito, mesmo após já ter consolidado uma carreira na contabilidade, ampliando assim seu leque de atuação.

Assim que recebeu o diagnóstico de um câncer agressivo, demonstrou sua capacidade de superar obstáculos e manter o foco nos objetivos, mesmo diante de adversidades extremas. A narrativa demonstra claramente uma atitude persistente: a profissional continuou trabalhando, dando aulas e atendendo clientes, mesmo durante o tratamento, sem permitir que o medo ou as limitações físicas a paralisassem.

Empreendedores de sucesso reconhecem que não precisam e não devem enfrentar desafios sozinhos. Saber valorizar o apoio emocional, buscar e manter relações de confiança são habilidades essenciais, especialmente em momentos críticos. No seu relato, fica constatada a consciência sobre a importância do suporte emocional como recurso fundamental para superar adversidades e continuar agindo com eficácia.

Ao compreender que o aspecto emocional é determinante no processo de cura e superação, a profissional demonstra uma característica empreendedora importante: a gestão emocional e a autoconfiança. Manter-se emocionalmente equilibrada e buscar apoio quando necessário são atitudes que favorecem a tomada de decisões assertivas e sustentáveis.

A partir do relato da empreendedora, percebe-se um conjunto de atitudes inovadoras, características tão essenciais para todo empreendedor. Dotada de um espírito empreendedor, a contadora fez escolhas assertivas ao longo da sua carreira, se propondo a assumir riscos e responsabilidades, em busca de inovação.

É possível identificar ainda no seu relato uma necessidade latente de realização; a disposição para assumir riscos calculados e, principalmente, a autoconfiança. Iniciativa e paixão também estão presentes na sua jornada. Mesmo diante das dificuldades e desafios impostos pela descoberta de uma doença tão agressiva, que exige um resiliência, disciplina e perseverança, Melo não se afastou de suas atividades profissionais, pois ali também encontrava forças para prosseguir na sua trajetória empreendedora.

O relato da contadora inspira e motiva, principalmente, as mulheres empreendedoras que se veem diante de desafios que, muitas vezes, parecem incontornáveis – empecilhos que demandam ajuste na rota, que prolongam o tempo de jornada em direção a um objetivo, mas que não devem ser fatores de desistência, pois a resiliência é característica dos empreendedores, talvez, a mais imprescindível delas.

## Referências

ALMEIDA, L. R. S.; CORDEIRO, E. de P. B.; SILVA, J. A. G. da S. Proposições acerca do ensino de empreendedorismo nas instituições de ensino Superior brasileiras: uma revisão bibliográfica. *Revista de Ciências da Administração*, v. 20, n. 52, p. 109-122, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2018V20n52p109/pdf>. Acesso em 21 mai. 2025.

BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K., Empreendedorismo: conceitos e definições. In. *Rev. de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia*, v. 1, n. 1, p.25-38, 2014. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/revistasi/article/view/612>. Acesso em 21 mai. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio* / Idalberto Chiavenato. - 2.ed. rev. e atualizada. - São Paulo: Saraiva, 2007.

DORNELAS, J. *Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios*. 7. ed São Paulo: Empreende, 2008.

# Mulheres que mudam o mundo

**Daniele Ribeiro Machado Marinho**

Conselheira e Coordenadora Adjunta da Câmara de Desenvolvimento Profissional do CRCRJ.

**Alexandra Rodrigues da Silva**

Conselheira e coordenadora da Comissão da Mulher do Rio de Janeiro.

À medida que o empreendedorismo feminino continua a florescer, vemos uma nova geração de líderes emergir. Mulheres que não apenas desafiam os padrões tradicionais, mas também criam soluções inovadoras para problemas complexos. Com motivação e resiliência como pilares, elas estão redefinindo o que é possível e inspirando outras a fazerem o mesmo.

## A Força Feminina

A capacidade da mulher de gerar vida e de se adaptar a novas situações é um exemplo incrível de força e resiliência. As mulheres têm a capacidade de criar e nutrir não apenas a vida, mas também oportunidades e inovações. A ideia de que as mulheres podem gerar não apenas filhos, mas também negócios e oportunidades, é um lembrete poderoso do impacto que elas podem ter na sociedade.

## Liderando com Inovação

As mulheres estão criando um movimento de apoio e inspiração mútua, gerando um impacto positivo na sociedade e na economia. A criação de produtos e serviços que atendem às necessidades de quem precisa é um exemplo concreto de como a força feminina pode ser canalizada para fazer a diferença. Ver essa força como uma transformação social e econômica é fundamental para entender o alcance e o potencial desse movimento.

## Superando Obstáculos

A vida moderna exige uma grande capacidade de organização e gerenciamento do tempo, e é fundamental ter redes de apoio sólidas para ajudar a dar conta de tudo. Lembrar de cuidar da saúde física, mental e emocional é essencial para manter a energia e a motivação necessárias para enfrentar os desafios diários. É um lembrete importante de que o bem-estar é fundamental para o sucesso e a felicidade.

Existem muitos processos de aprendizagem nessa jornada empreendedora: dificuldades, superações e exemplos inspiradores.

## Uma história que inspira

Em minha família já tínhamos uma contadora mulher e minha mãe achava que não era uma boa profissão para mim. Mas eu já estava decidida a ser contadora e ingressei na faculdade sem que ninguém soubesse. Em um mês, comecei um estágio para custear minha faculdade. Estudei muito usando os livros da biblioteca porque não tinha como comprá-los; puxava o máximo de matérias que podia e estudava sábado, e até em outras unidades da faculdade. Tudo para ganhar tempo e deixar o último período só para a monografia. Eu me dediquei e passei com nota máxima, fechando com chave de ouro minha graduação, que era o meu sonho. Tudo isso me trouxe até aqui, e hoje só tenho que agradecer a Deus e como forma de gratidão ajudo dando oportunidades na minha empresa para estudantes de Contabilidade e profissionais que queiram crescer e aprender. Palestro para mulheres sobre todos os assuntos que sinto que posso ajudar, contando também minha história para que elas saibam que todas passamos por dificuldades, mas que a fé, a força, o desejo de fazermos a diferença nos leva longe.

## Um exemplo de superação

Parei de trabalhar por questões pessoais. Na época, minha filha mais velha era pequena e não se adaptava com ninguém. Tive mais duas filhas, e esse período foi financeiramente difícil. Quatro crianças, aluguel, e meu marido estava desempregado. Após mais de 20 anos de trabalho ininterrupto, sendo o principal provedor da casa, deparei-me com um dos maiores desafios da minha vida.

O que eu poderia fazer para mudar esse cenário? Decidi empreender. Sabia que outras pessoas já haviam conseguido. Apesar do medo – afinal, eu teria que fazer tudo sozinha –, minhas necessidades falavam mais alto.

Procurei sociedade, liguei para amigas, mas todas estavam em empregos formais e não demonstraram interesse. Iniciei, então, minha caminhada sozinha. Comecei a cursar um MBA em Gestão de Negócios porque, após dez anos afastada do mercado contábil, eu precisava me atualizar. Meu primeiro projeto foi voltado para igrejas – como pastora, queria ajudar. Com o tempo, o projeto cresceu.

## Descobrimo os benefícios da sociedade

Posteriormente, um amigo entrou na sociedade. Pude ver claramente os benefícios de se ter um sócio: somar conhecimentos, dividir responsabilidades, investir com mais segurança e gerar estabilidade. Claro que tivemos desafios – afinal, nem tudo são flores. Discordâncias existem. Quando há maturidade, elas podem ser resolvidas; caso contrário, tornam-se entraves.

O controle dividido pode ser positivo ou negativo. Tudo depende da disposição de ouvir, ceder e respeitar. Em nossa trajetória, enfrentamos crises. Mas o nosso propósito era maior. Buscamos ajuda e, com o apoio de uma mentoria estratégica, estruturamos um projeto empresarial. Realinhamos objetivos, organizamos atividades e envolvemos toda a equipe.

Hoje, temos foco em melhorias contínuas, estratégias para aumentar a lucratividade, elevar a performance dos colaboradores e otimizar recursos. Desde 2016, estamos em transformação digital, testando tecnologias que destaquem o nosso escritório no mercado. Reestruturamos processos internos para reduzir falhas e aumentar nossa eficiência produtiva.

## Empreender exige resiliência

É preciso construir o caminho com conhecimento técnico, coragem e capacidade de adaptação. Os erros virão, mas também virá o aprendizado. E, acima de tudo, a chance de recomeçar com mais sabedoria.

Eu me lancei no mundo dos negócios por necessidade, para sustentar minha família. Faria tudo de novo. Hoje, olho para trás com gratidão. Sou uma eterna estudante – participo ativamente da minha classe, monitoro o que acontece ao meu redor, reconheço meus limites e aprendo todos os dias.

Sempre que falo sobre cultura organizacional, reforço: o propósito deve ser o primeiro elemento a ser definido. Missão, visão e valores são importantes, mas o propósito é a alma do negócio. Ele deve estar visível, em letras garrafais, onde todos possam ler e se lembrar diariamente da razão de estarem ali.

Agir com humildade, estar aberta ao novo, conquistar o respeito de colaboradores, clientes, fornecedores – e até concorrentes – faz parte da caminhada. O sucesso não nasce de um dia para o outro. Ele é um processo. Com altos e baixos, dores e conquistas. Mas é real. E vale a pena.

De um escritório de três metros quadrados em cima da minha casa, ainda por fazer. Hoje, temos nossa primeira sede própria. Três salas lindas, num shopping. Recentemente, uma cunhada me visitou e me lembrou de uma frase que eu disse em 2013: “Um dia, vou ter uma sala no shopping.”

Houve um tempo em que eu estava perdida. Sem vigor, sem entusiasmo, sem direção. Nessa fase, voltei meu coração para Deus e perguntei: “Qual é o meu propósito?”

Ele me ensinou através da história de uma ostra, que até as menores feridas podem gerar algo valioso. Um simples grão de areia, quando entra em sua parte mais sensível, provoca dor – mas, em vez de expulsá-lo, a ostra o envolve com uma substância especial e o transforma em pérola. Assim também é a vida: as dores que nos atingem podem se tornar preciosas se aprendermos a lidar com elas com sabedoria.

Descobri que minha vida, mesmo nas pausas e nas quedas, sempre teve um propósito.

Agora, tenho clareza. Meus pilares são: liderança autêntica, desenvolvimento pessoal transformador e cultura organizacional com alma. Um ambiente saudável começa com um líder exemplar, com valores vivos e com um propósito claro que conecta todos à missão comum.

O meu propósito é este:

“Tudo o que eu faço é para inspirar líderes a viverem e liderarem com propósito, de modo que transformem suas organizações em lugares vivos, humanos e prósperos.”

Se você também está em busca de direção, saiba: o propósito não é definido com pressa. Ele é descoberto com coragem, autoconhecimento e fé. Quando você o encontra, as oportunidades deixam de ser barulho e passam a fazer sentido. E você entende que não está aqui por acaso.

“Todas as coisas são possíveis àquele que crê.” Em Deus, podemos superar dores, transformar cicatrizes em pérolas e construir, com fé e propósito, a oportunidade certa para o sucesso.

As mulheres têm o poder de criar mudanças positivas e duradouras na sociedade. Com determinação e criatividade, elas podem superar obstáculos e alcançar seus objetivos.

## Empreender é um ato de coragem – e de transformação

No Brasil, mais de 10 milhões de mulheres decidiram transformar seus sonhos em realidade por meio do empreendedorismo. Essa jornada marca uma retomada da participação feminina nos novos negócios, aproximando-se, cada vez mais, da paridade com os homens entre os empreendedores iniciantes.

Empreendemos com coragem, muitas vezes impulsionadas por necessidade – para sustentar os filhos, superar a ausência de oportunidades formais ou vencer a desigualdade do mercado de trabalho. Outras tantas enxergaram uma oportunidade, transformaram uma paixão em negócio ou buscaram autonomia sobre seu tempo e destino.

Mas coragem, por si só, não basta. Empreender sendo mulher no Brasil ainda é um ato de resistência. Lidamos com acesso desigual ao crédito, múltiplas jornadas, menor visibilidade e um ambiente de negócios historicamente pensado sem a nossa presença.

Para muitas de nós, empreender é escolher a liberdade. Mas essa liberdade precisa de estrutura para florescer: acesso a crédito justo, capacitações que respeitem nossa realidade, redes de apoio e políticas públicas que quebrem estereótipos e ampliem caminhos.

Com apoio e oportunidades, nossos negócios se tornam sustentáveis, nossas famílias ganham estabilidade e nossas comunidades prosperam. Ao empreender, nós, mulheres, não buscamos apenas renda – geramos empregos, inovamos, lideramos e reinvestimos. Criamos um ciclo virtuoso de transformação social.

E estamos ocupando cada vez mais espaços antes considerados exclusivamente masculinos, como tecnologia, engenharia e, com orgulho, a Contabilidade. Esse setor, antes majoritariamente masculino, hoje vê o crescimento de mulheres em cargos de liderança, abrindo seus próprios escritórios e conquistando o mercado com competência e visão.

As faculdades de Ciências Contábeis já formam mais mulheres do que homens. Somos parte de uma nova geração de profissionais que entende que contabilidade vai muito além dos números: ela é ferramenta de decisão, estratégia e prosperidade. Em cada balanço que analisamos, há uma história. Em cada planejamento tributário, uma oportunidade de transformar esforço em crescimento.

Como empresárias contábeis, temos a missão – e o privilégio – de orientar negócios, impulsionar o desenvolvimento e construir pontes entre sonhos e viabilidade financeira.

Hoje, o empreendedorismo feminino representa um terço do mercado nacional – e continuará crescendo. Apoiar essas mulheres, seja nas microempresas dos bairros, nas startups inovadoras ou nos escritórios de contabilidade, é fomentar uma economia mais inclusiva, diversa e forte.

Se você é mulher e tem um sonho, saiba: você não está sozinha. Há uma rede inteira de mulheres que empreendem, superam e inspiram. Porque quando uma mulher empreende, ela não muda só a própria vida – ela movimenta a cidade, transforma o estado e inspira o Brasil.



# Desafios e oportunidades para mulheres empreendedoras – Como aproveitar as oportunidades e enfrentar os desafios do empreendedorismo contábil sendo, mulher, mãe, esposa e profissional?

**Dani Dornelas**

Contadora e Educadora Financeira. Especialista em Psicologia Econômica.

**Karina Zucolotto**

Empresária Contábil e Perita Judicial. Especialista em Negócios Internacionais / Holding / Offshore / Sucessão Patrimonial.

## 1 Introdução

Será que é possível dar “conta de tudo” e ainda assim crescer profissionalmente? Será que é possível manter uma qualidade de vida, bem-estar e, ao mesmo tempo, superar todos os desafios que o empreendedorismo nos impõe?

Sem dúvida, para as mulheres, esses desafios são ainda maiores. Além de lidarem com múltiplos papéis, elas enfrentam um mercado que, historicamente, sempre foi majoritariamente masculino. Apesar dos desafios, a presença feminina na Contabilidade vem crescendo, como mostram os dados, extraídos do site do Conselho Federal de Contabilidade:

Em 2021, no Brasil, nós éramos 222.195 (42,80%) mulheres contadoras e, em 2025, somos 235.005 (44,26%), um aumento de 3,41%. No Estado do Espírito Santo, em 2021, éramos 4.838 (46,57%) contadoras e, em 2025, somos 5.081 (48,00%), um aumento de 3,06%.

Após análise dos dados, podemos observar que as mulheres estão vendo na área contábil oportunidades de crescimento e, com isso, decidimos ouvir as mulheres contabilistas do Espírito Santo para entender, de fato, os desafios que elas enfrentam e as oportunidades que estão aproveitando.

## 2 Relatos e desafios de mulheres inspiradoras

Kelly Falcão, que é membro do CRC Mulher-ES, relata que um dos maiores desafios foi começar do zero, com custos fixos do registro profissional e sem experiência prática, já que a faculdade não aborda a rotina contábil. Sem clientes no início, teve que enfrentar dúvidas comuns, a exemplo de como captar clientes e definir honorários. Apesar disso, o empreendedorismo contábil trouxe-lhe liberdade financeira, flexibilidade e qualidade de vida. Ela destaca que hoje as contadoras podem escolher uma área da Contabilidade ou apenas um ramo de atividade para atender, trazendo mais qualidade na entrega dos serviços, mais foco nos estudos direcionados, com menos esgotamento físico e mental.

Rosiane tem como desafio a conquista de clientes, mas enxerga a oportunidade de poder trabalhar de casa, gerindo melhor o tempo, tanto para estudos quanto para cuidar da saúde física e mental.

Cleide Waiandt Deps, secretária do CRC Mulher-ES, conta que iniciou sua trajetória profissional em 2001, quando o seu filho mais velho ainda tinha 1 ano, assumindo sem muita experiência o escritório de sua sogra. Em 2003, quando sua filha mais nova nasceu, ela teve a sensação de legado. Porém, em 2019, ela recebeu uma notícia impactante: foi diagnosticada com câncer de mama, o que a fez repensar tudo. O tratamento começou em 2020 e só terminou em 2025. Mesmo em um momento de muita luta, ela manteve o foco na continuidade do escritório e na preparação de sua filha. O foco em deixar um legado familiar trouxe muitas oportunidades, como a evolução na área tecnológica e digital, garantindo um futuro promissor para o que ela começou há mais de duas décadas.

Cinthia Martins enfrenta dificuldades em precificar os serviços de forma justa e competitiva, além de se manter atualizada com as constantes mudanças nas legislações. Apesar disso, está conseguindo aumentar sua renda, ter flexibilidade de tempo e qualidade de vida.

Sônia Ângela, que é membro do CRC Mulher-ES, mencionou que o maior desafio é encontrar-se constantemente atualizada com um período curto devido às demandas do dia a dia. No entanto, ela vê a oportunidade de tornar-se uma especialista na área contábil.

Meirielle Vieira, membro do CRC Mulher-ES, aponta como os desafios, o não compromisso dos clientes com as normas contábeis e as frequentes mudanças nas legislações tornam o trabalho mais complexo. Em contrapartida, destaca a flexibilidade e a autonomia que o empreendedorismo na área contábil oferece, permitindo liberdade de tempo.

Dalva J. Cuminotti relatou os desafios em conciliar tantas funções ao mesmo tempo, como ser técnica, gestora, vendedora, criadora de conteúdo e uma pessoa multitarefa. Contudo, ela observa que esses desafios têm sido fundamentais para o seu crescimento, permitindo o desenvolvimento do autoconhecimento e a criação do seu próprio método de trabalho, com liberdade para definir seu tempo e transformar vidas.

Luana Ramos também destaca a importância da atualização constante e vê oportunidades no atendimento especializado, especialmente para profissionais da área de saúde, e com isso conquistar mais flexibilidade de tempo.

Janayna Gonçalves, membro do CRC Mulher-ES, considera que seus maiores desafios incluem a desvalorização do serviço, honorários baixíssimos, praticados por alguns concorrentes, que impactam a rentabilidade e a qualidade. A falta de mão de obra qualificada e comprometimento de pessoal dificultam ainda mais o crescimento. Porém, ela vê na segmentação e na reforma tributária uma grande oportunidade para crescimento profissional e financeiro.

Margareth, membro do CRC Mulher-ES, enfrenta a pressão de conciliar responsabilidades familiares com a gestão do escritório e da necessidade de acompanhar inovações tecnológicas. Ao atuar em três nichos em seu escritório, seu desafio atual é se posicionar como especialista em um único nicho para oferecer soluções mais personalizadas. A contadora percebe que a reforma tributária é uma oportunidade de desenvolver soluções para seus clientes, oferecendo consultoria e planejamento tributário. Ela entende também que firmar parcerias com outros profissionais lhe permitirá criar um ecossistema de negócios.

Monique J. de Oliveira vê no próprio mercado contábil um desafio, pois a desunião da classe e a prática de honorários baixos enfraquecem a imagem do contador como profissional estratégico e comprometido. Ela identificou que investir em melhorias e ferramentas que otimizem processos pode trazer mais agilidade no dia a dia e, como resultado, oferecer ao analista relatórios mais dinâmicos, precisos e realmente úteis para a tomada de decisões.

Joyce K. S. Ribeiro menciona que a desinformação ainda é uma barreira para empreender na área contábil, porém reconhece que empreender lhe trouxe a oportunidade de ter mais flexibilidade de tempo.

Juliana F. Pontes relata que se comunicar nas redes sociais para atrair novos clientes é um desafio, mas enxerga nos serviços online uma oportunidade para construir uma carreira, e isso a encorajou a empreender após a maternidade.

Ana Paula Silva encontra a dificuldade de focar em um nicho específico, pois ama diversas áreas da Contabilidade, mas reconhece que se especializar pode ser um diferencial importante para o seu crescimento.

Thaynã Lima tem como desafio conciliar o conhecimento técnico com uma comunicação estratégica nas redes sociais, especialmente para educar empreendedores iniciantes de forma clara e acessível. Teme que o avanço da inteligência artificial e da tecnologia possa atrapalhar a visão do cliente em relação à importância do contador consultor. Observa que é preciso ir além da técnica, unindo posicionamento, conteúdo e inovação para gerar confiança e atrair o público certo. A maior oportunidade que identifica é poder trabalhar de qualquer lugar, conquistando sua liberdade geográfica e de tempo.

Paula Antonela V. Pinto encontra dificuldades em equilibrar todas as exigências de gestão empresarial, atendimento das exigências dos clientes e gestão de pessoas; pontuou que atuar em várias frentes possíveis é uma oportunidade de crescimento.

Ana Paula Balbino tem dificuldade em captar clientes, mas reconhece que o empreendedorismo oferece oportunidades de crescimento em todas as áreas da vida.

Alídia Boneli, membro do CRC Mulher-ES, ressalta o desafio de equilibrar múltiplas funções, lidar com a pressão dos prazos e manter a liderança sem se sobrecarregar. Observa que, como mulher, ainda enfrenta a necessidade constante de se afirmar em um mercado tradicionalmente masculino. No entanto, ela vê uma grande oportunidade de construir um negócio com propósito, ajudando empreendedores a crescer, com a capacidade de se tornar uma referência para outras mulheres contadoras, unindo inovação, consultoria e oportunidade de deixar um legado positivo.

Derliane de Oliveira, membro do CRC Mulher-ES, começou a empreender na Contabilidade em 2020. Por ter ficado muitos anos em CLT, teve o desafio da mudança de mentalidade, pois observou que para empreender ela teria que ir além do conhecimento técnico-contábil. Vender, divulgar o trabalho, conquistar e manter clientes, estudar muito, e ainda ter que dar conta de todos os papéis sendo mulher, mãe e esposa, não tem sido fácil. Ela conta que ainda tem dificuldade em ter consistência na divulgação de seu trabalho na internet, mas, graças ao empreendedorismo contábil, pôde estar mais presente no crescimento e desenvolvimento de seu filho, gerar sua própria renda, ter liberdade de tempo e realizar seus sonhos ajudando os seus clientes a realizarem os sonhos deles.

Thalita Barbosa diz ter o desafio diário de manter a resiliência para acreditar no seu potencial como profissional, gestora, consultora e empresária contábil. Ela acredita que o desafio é manter-se forte mesmo nos dias mais difíceis, pois as mulheres contabilistas são representantes de uma categoria. Ela conta que o empreendedorismo trouxe várias oportunidades, em destaque o networking, pois está tendo contato com pessoas que admira e que estão disponíveis para ajudá-la, e isso confirma o valor de estarem disponíveis para aprender e para ensinar. E pontua que, no mercado contábil, sempre haverá espaço para troca e para todos.

Letícia L. G. Antônio disse que um dos seus maiores desafios no empreendedorismo é conciliar as responsabilidades do negócio com a maternidade. A rotina exige equilíbrio entre prazos, clientes e as demandas dos filhos, além da necessidade constante da atualização e inovação. Ela vê que existem muitas oportunidades, podendo atuar de forma mais consultiva, usar a tecnologia para escalar o atendimento e focar em nichos específicos. Além disso, ela pode trabalhar com mais autonomia e propósito, ajudando seus clientes a tomarem decisões mais estratégicas.

Karina Zucolotto, que é Coordenadora Adjunta do CRC Mulher-ES, contou que começou a sua jornada no empreendedorismo contábil em março de 2003, junto com dois sócios. Foi uma escolha movida por propósito, apesar das incertezas. Chegou à ca-

pital recém-saída do interior, com pouca experiência, poucos contatos. Além disso, não conhecia a cidade onde precisaria conquistar seus primeiros clientes. No início, o foco era atender a condomínios, mas precisou direcionar seus esforços, juntamente com seus sócios, para o comércio local. E assim as coisas começaram a fluir. Ao longo dos anos, os desafios foram muitos e continuam presentes, como, por exemplo, captar e reter clientes em um mercado competitivo; precificar serviços de forma justa diante de uma concorrência muitas vezes desleal; encontrar e manter profissionais comprometidos; e, ao mesmo tempo, acompanhar as constantes mudanças tributárias e tecnológicas que moldam o setor. Contou que a sociedade também trouxe alguns desafios, exigindo comunicação clara, ajustes de expectativas e alinhamento constante, que acabou transformando o negócio em uma empresa familiar. Apesar dos obstáculos, conta que tem orgulho de ter construído uma empresa contábil, com baixíssimo índice de saída de clientes, que é o reflexo do compromisso com a qualidade e o atendimento personalizado. Essa trajetória não trouxe apenas a estabilidade financeira, mas também crescimento pessoal e profissional, além da realização de sonhos, como a conquista da sede própria, um marco que simboliza anos de dedicação. Ela conclui que empreender é, acima de tudo, acreditar no próprio potencial, transformar desafios em oportunidades e nunca perder de vista o propósito inicial. Ela incentiva que, se você tem um sonho, é importante não desistir. Cada dificuldade é um passo rumo ao sucesso, não se limitando pelo medo ou pelas incertezas do caminho, porque o que realmente define o seu futuro é a determinação de cada um em fazer acontecer.

A Coordenadora do CRC Mulher-ES, Dani Dornelas, conta que nunca foi sua intenção empreender. Ela iniciou sua jornada contábil em 2007, sem nenhuma experiência, mas com a vontade de aprender. Foi para a faculdade um tempo depois que estava na área (2011), porém foi necessário trancar a faculdade devido a alguns problemas de saúde, mas continuou no meio corporativo devido à sua experiência prática. Em 2016, engravidou e, com isso, teve a oportunidade de trabalhar home office em sociedade com seu marido (à época), que era contador. Ele assinava pelas empresas, ela fazia o trabalho operacional enquanto aguardava sua filha completar 3 anos e assim conseguir retomar os estudos. Em 2019 (antes de sua filha completar 3 anos), o marido anunciou a separação, um divórcio difícil e, com muitas mudanças acontecendo, viu no empreendedorismo uma porta para a liberdade. Em 2020 (em meio à pandemia), retornou à faculdade (assim que sua filha completou 3 anos, como foi planejado) e viu nas redes sociais a oportunidade de entrar em outros nichos, começando a oferecer consultoria financeira pessoal e para MEIs. Em 2021, conseguiu finalizar sua faculdade e conquistar seu registro no CRC, podendo então desfazer a sociedade com seu então ex-marido e seguir em carreira solo. Os desafios foram vários: aprender a vender, se posicionar nas redes sociais, fazer networking, conciliar todas as funções de empresária com as de mãe solo, mesmo sem rede de apoio. Com muito planejamento, ela conseguiu romper com os desafios e se posicionou

na área de Contabilidade e Finanças Comportamentais, tornando-se especialista em Psicologia Econômica no Estado do Espírito Santo. Todos os desafios trouxeram resultados financeiros, proporcionando uma vida melhor para ela e seus filhos. Ela incentiva as mulheres a fazerem um Plano de Ação, baseado nos sonhos que desejam realizar. Sonhar move o coração, traz motivação, e a constância em fazer o básico bem-feito e o mínimo com constância é o segredo para a conquista de uma vida que vale a pena viver e contar.

### 3 Considerações Finais

Em todos os relatos, conseguimos perceber desafios e oportunidades bem semelhantes, e sem dúvida, algumas competências são necessárias para superar os desafios.

A busca pelo autoconhecimento é extremamente importante para iniciar no empreendedorismo contábil, identificando seu ciclo de vida atual, para alinhar as expectativas com a realidade.

O desenvolvimento de Inteligência emocional se faz necessário para que a empresária consiga gerenciar suas emoções, desenvolvendo resiliência e habilidades sociais, que são tão importantes nos relacionamentos interpessoais.

Aprender sobre comunicação e oratória, atualmente, é fundamental para um bom posicionamento na internet e nos relacionamentos sociais que ocorrem no meio empresarial. A comunicação assertiva ajuda no desenvolvimento de relações e nos momentos de networking.

Saber gerenciar o tempo é outro ponto primordial, principalmente para as mulheres que precisam desenvolver inúmeras funções que vão além do empreendedorismo.

Vender é um desafio comum entre as mulheres que se iniciam no empreendedorismo, principalmente se falarmos em redes sociais. Desenvolver essa competência é questão de sobrevivência.

Um bom Planejamento de Negócio e de Vida financeira pessoal traz clareza para que a mulher saiba exatamente quanto dinheiro ela precisa para proporcionar qualidade de vida para si e sua família.

Quando uma mulher decide empreender, ela não pensa apenas nela e, sim, em todo um contexto; pensa na família, nos filhos, em ter independência, autonomia, liberdade financeira e de tempo para a construção de um futuro melhor.

As mulheres têm uma visão mais humana em relação ao empreendedorismo pelo simples fato de ter um sentimento mais maternal em sua essência, e isso faz com que as relações de negócio sejam mais humanizadas. O aumento considerável de mulheres no mercado de trabalho e no empreendedorismo torna a sociedade mais equilibrada.

Mesmo em meio a todas as dificuldades, vamos juntas desenvolver ações para que a cada ano que passar mais mulheres decidam empreender na área contábil, podendo assim realizar seus sonhos, tendo mais autonomia em suas escolhas. Sêneca disse: “A vida é longa o bastante e foi concedida em medida suficientemente generosa para permitir a realização de coisas maiores, se o tempo for bem investido.”

A vida não pode passar em vão. Esse é o momento de nós, contadoras, desenvolvermos uma Contabilidade forte, humana, equilibrada, proporcionando para todas nós a realização de sonhos, o sentimento de propósito, entendendo que toda a sociedade vai ganhar, não vai existir um país próspero sem Contabilidade, sem a ciência que estuda o patrimônio das pessoas físicas e jurídicas, para que as tomadas de decisões que são feitas sejam para realização de sonhos!



## CAPÍTULO II

# Gestão de Tempo

Goiás • Piauí • Rondônia • São Paulo





# Tempo de ser inteira

**Sucena Hummel**

Presidente do CRCGO.

**Clenice Cesário**

Coordenadora da Comissão da Mulher Contabilista do CRCGO.

Era uma manhã como tantas outras. O alarme tocou antes do sol nascer, o café esfriava na xícara esquecida ao lado do notebook, e as notificações do celular insistiam em lembrar: já estamos atrasadas para o mundo. O tempo, esse velho conhecido que nunca espera, parecia escorregar por entre os dedos como areia fina. E a pergunta, incômoda e cotidiana, nos cutucava: onde é que encaixamos a vida nesse roteiro de reuniões, planilhas, metas e demandas?

Ser mulher, profissional e gestora do próprio destino é, muitas vezes, um exercício de malabarismo. E não se trata apenas de administrar uma agenda lotada. Trata-se de dar conta da vida, e viver de verdade, não apenas sobreviver. Em algum ponto entre o e-mail respondido às pressas e a ida ao mercado no final do dia, aprendemos que tempo não se controla, se compreende. E, sobretudo, se respeita.

Aprendemos isso não em um curso de produtividade ou com um aplicativo novo de organização pessoal, mas com a experiência acumulada entre sorrisos e exaustões, sucessos e pausas necessárias. E, em meio a essa construção constante de equilíbrio, entendemos que gerir o tempo é, antes de tudo, gerir a si mesma.

Sim, porque o tempo não é uma equação matemática. Ele é feito de escolhas. E, como toda escolha, carrega consigo uma renúncia e uma esperança. A esperança de que seja possível, sim, estar inteira em cada papel que escolhemos desempenhar: a mulher que lidera uma equipe, a profissional que ama o que faz, a mãe que conta histórias antes de dormir, a amiga que ouve com atenção, a filha que ainda busca o olhar de aprovação da mãe. Todas somos muitas, mas queremos ser uma só: a versão mais real de nós mesmas.

Lembro-me de uma vez em que, depois de um evento importante, sentei-me no carro com os sapatos nas mãos, os pés descalços, e respirei fundo. Ali, no silêncio do próprio cansaço, entendi algo simples e transformador: não há tempo bem gerido sem escuta interior. O que eu preciso hoje? O que pode esperar? O que é urgente de verdade? Essas perguntas, que não cabem na agenda, fazem toda a diferença na rotina de quem deseja equilíbrio.

E se o tempo nos escapa, que pelo menos sejamos ágeis em captar seus sinais. A exaustão repetida, o prazer adiado, o sorriso forçado, tudo isso é a vida pedindo para ser ouvida. E, às vezes, para ser reprogramada, porque, por mais que tentemos, não é possível colocar tudo no mesmo dia: a excelência profissional, o cuidado com a saúde, a presença na família, a gentileza com os amigos, o estudo, o voluntariado, o descanso. E está tudo bem.

Aliás, está mais que bem: está humano. O tempo não precisa ser apenas produtividade. Ele pode ser pausa, contemplação, conexão. Ele pode ser o momento de olhar pela janela e perceber que as folhas mudaram de cor. O instante em que decidimos almoçar sem o celular por perto. O intervalo entre um compromisso e outro em que nos permitimos não fazer nada, e, ainda assim, sermos tudo.

Claro que há dias em que a agenda, mesmo que previamente planejada e/ou inesperada, engole nossos planos e até nossas emoções mais humanas. Dias em que equilibrar os pratinhos parece tarefa impossível, mas é justamente nesses momentos que precisamos lembrar: o tempo não é inimigo. Ele é aliado, desde que o tratemos com gentileza. E com verdade.

Muitas vezes, confundimos equilíbrio com perfeição. Achamos que seremos bem-sucedidas quando conseguirmos dar conta de tudo, sem deixar cair uma única gota do copo, mas equilíbrio tem mais a ver com movimento do que com estabilidade. É saber oscilar sem cair. É ajustar o passo quando o compasso muda. É aceitar que haverá semanas mais voltadas ao trabalho e outras mais voltadas à vida pessoal, e que isso também é uma forma de harmonia.

A gestão do tempo, nesse contexto, deixa de ser uma estratégia e se torna uma filosofia de vida. Uma forma de se respeitar. De fazer escolhas com consciência. De entender que nem tudo é urgente, e que a urgência maior é viver com sentido.

E sentido, cada uma encontra de um jeito único. Pode ser no brilho nos olhos ao entregar um projeto feito com alma. Pode ser no abraço demorado dos filhos depois da escola. Pode ser na sensação de dever cumprido ao terminar o dia sabendo que, apesar das pendências, foi possível estar presente onde era mais necessário e se doar, se entregar ao máximo aquilo que foi e que é proposto.

Sim, o tempo corre, mas nós podemos caminhar ao lado dele com mais serenidade. Podemos aprender a dizer “não”, a negociar prazos, a delegar tarefas, a pedir ajuda. Podemos, sobretudo, aprender a nos perdoar quando não damos conta de tudo, porque o tempo, esse senhor tão exigente, também pode ser generoso com quem o encara com coragem e honestidade.

Hoje, o senhor exigente nos pede e implica cada vez mais excelência e agilidade em tudo, como se a pressa fosse critério de valor, a competitividade se instala até nas entrelinhas da rotina. A profissional da contabilidade, por sua vez, vive sob o peso de uma agenda que não perdoa: prazos curtos, responsabilidades extensas, dias intensos e, muitas vezes, noites mal dormidas. E entre um relatório fiscal e um planejamento tributário, onde é que cabe o cuidado consigo mesma? A saúde, a beleza, a atualização técnica, a casa, a família, a vida social? Ser mulher contadora é também carregar uma carga invisível - aquela que não aparece no currículo, mas pesa nos ombros.

Exercer tantos papéis paralelos, com entrega e presença, exige mais que esforço: exige estratégia, autoconhecimento, clareza de propósito e coragem para selecionar o que realmente importa. No livro *Gestão de Tempo para Mulheres Ocupadas*, os autores José Rafael Medeiros Filho e Carolina Prudente Medeiros afirmam que: “é crucial sairmos desse estilo de vida limitado a boas intenções e migrarmos para as boas programações”. E é exatamente aí que mora a virada de chave: deixar de apenas desejar uma vida equilibrada para começar a planejá-la com consciência e responsabilidade.

Quando transformamos intenção em ação, ganhamos não só produtividade, mas também paz, e isso muda completamente a forma como habitamos nossos dias. Escrever este texto é também um convite à reflexão, porque já estivemos no lugar da profissional que tenta ser tudo para todos, e se perde de si. No início da nossa vida profissional, havia mais portas fechadas que abertas. Lembro-me de ser sócia de um colega, e a cidade inteira se referia à empresa como “a contabilidade de fulano”. Doía, mas ensinava.

Hoje, compreendemos que aquelas dificuldades nos moldaram. Nos tornaram mais fortes, mais resilientes e preparadas para um tempo que exige mais inteligência emocional do que força bruta. Os desafios continuam, mas mudaram de forma: agora eles atendem pelo nome de inteligência artificial, inovação e automação. E é justamente por isso que precisamos nos cercar de ferramentas que nos libertem do excesso operacional, para termos tempo de pensar estrategicamente, cuidar da nossa saúde, estudar mais e oferecer soluções verdadeiramente assertivas aos nossos clientes. Isso porque equilíbrio, afinal, também é uma decisão, construída em etapas, com planejamento e propósito.

Ao escrever este texto a quatro mãos, entre compromissos, ligações e pausas para o café, reafirmamos algo que levamos como norte em nossa trajetória: ser mulher e contadora é também um ato de conciliação de mundos, funções, afetos. E, acima de tudo, conciliar-se consigo mesma.

A construção de uma rotina equilibrada não se dá em um único gesto. Ela se faz todos os dias, nos detalhes. Na agenda que prioriza o essencial. No silêncio escolhido. Na conversa com quem importa. Na reunião em que você decide escutar e absorver, muito mais do que falar. No momento em que você escolhe fechar o computador e abrir um livro, ou abrir o coração para quem está ao lado.

E que esse tempo, que tantas vezes nos pressiona, possa também nos ensinar a ser generosas conosco. Nem todo dia será produtivo. Nem toda lista será concluída. E nem por isso seremos menos competentes, menos mulheres, menos contadoras. Haverá dias em que o sucesso será apenas conseguir respirar fundo no meio do caos, em que o maior feito será manter a sanidade diante da sobrecarga. E isso também precisa ser celebrado.

Ser inteira, portanto, não é sobre alcançar todos os papéis com perfeição, mas sobre se permitir viver cada um deles com verdade. É sobre abraçar o dia como ele vier, com seus imprevistos, seus tropeços e também com suas pequenas vitórias que, muitas vezes, ninguém vê. É sobre entender que produtividade não se mede apenas pelo que entregamos aos outros, mas também pelo que conseguimos nutrir em nós mesmas: a calma, a saúde, os vínculos, a esperança.

E é justamente por isso que a gestão do tempo precisa passar por uma revisão mais humana. Precisamos olhar para a agenda não como um campo de batalha, mas como um terreno fértil onde podemos plantar escolhas mais conscientes. Precisamos nos lembrar de que tempo também é autocuidado, é presença amorosa, é o espaço interno que dedicamos para nos escutar, mesmo quando o mundo lá fora grita.

Quantas vezes abrimos a agenda e buscamos encaixar tudo, quando o real desafio é aprender a desencaixar o que não cabe mais? É fazer limpezas periódicas, não apenas na casa ou nos arquivos digitais, mas também nas expectativas irreais, nos compromissos que já não fazem sentido, nas cobranças que não nos pertencem. Aprender a gerir o tempo é, no fundo, aprender a gerir o que é essencial.

E o essencial, por vezes, é simples demais para caber em planilhas. Está no olhar para quem amamos com atenção genuína. Está em preparar um café com calma. Em terminar o dia com a sensação de que, mesmo com tudo por fazer, conseguimos viver o que realmente importava. Está, sobretudo, em se reconhecer humana: incompleta, mas inteira.

Nosso tempo é finito. E, por isso mesmo, precioso. Cabe a nós decidir como usá-lo: se apenas para sobreviver ou, de fato, para viver com presença. Que possamos fazer as pazes com o relógio, com a agenda, com as expectativas e, principalmente, com nós mesmas. Que possamos dizer “sim” ao que nos preenche e não ao que nos esgota. Que aprendamos a pausar sem culpa e a recomeçar com leveza.

Ao final de tudo, não se trata apenas de fazer gestão de tempo. Trata-se de fazer gestão de vida. De assumir o protagonismo da própria história. De colocar-se no centro da própria existência com a firmeza de quem sabe o valor que tem.

Isso porque o tempo, esse que tanto tentamos controlar, só faz sentido quando nos serve como ponte para aquilo que realmente importa: a nossa essência. E que essa essência nunca fique em segundo plano. Que ela ocupe, com coragem e ternura, o espaço de prioridade que sempre mereceu.

E que o tempo, então, não apenas passe, mas nos atravesse com significado. Não existe fórmula mágica, mas existe escolha. E, entre tantas escolhas que fazemos diariamente, talvez a mais transformadora seja esta: escolher estar presente. Estar presente na própria vida, nas decisões que tomamos, no ritmo que imprimimos aos nossos dias. Estar presente até mesmo na ausência, de pressa, de culpa, de autocrítica exagerada. Estar inteira onde se está.

Que a gestão do tempo seja, então, mais do que uma técnica: seja uma forma de se amar, de construir, com delicadeza e consciência, uma rotina onde caibam nossos sonhos, nossas pausas, nossa verdade, porque tempo de ser inteira não é luxo, é necessidade. E, sobretudo, é direito.

Que possamos, então, continuar construindo esse equilíbrio possível, real, imperfeito e bonito. Um equilíbrio que nos permita ser inteiras, mesmo quando nos dividimos entre tantas coisas, porque, no fim das contas, o que queremos mesmo é isto: um tempo em que caibamos por completo.



## CAPÍTULO II – Gestão de Tempo

# O impacto da tecnologia na gestão de tempo para a área contábil

### Ariany de Jesus Miranda Ferreira

Contadora e consultora contábil.

### Eronildes Cavalcante Alexandre

Contadora e consultora contábil com atuação no setor público na área de orçamento e controle interno, empresária, palestrante, especialista em Licitações e Contratos.

### Gabriela de Oliveira Silva

Contadora, Consultora e MBA em auditoria fiscal e tributária.

### Iveline de Paula Silva

Contadora, empresária contábil, especialista em gestão de pessoas e recursos Humanos e especialista em contabilidade tributária.

### Joayra Wanderlanya dos Santos Sousa Müller

Contadora, Analista contábil, especialista em gestão contábil, tributária e fiscal.

### Leonice Benício Costa

Contadora, Empresária Contábil, Especialista em tributos e Capacitadora de profissionais da área contábil.

### Leydyany Batista Veloso e Silva

Contadora e consultora na área pública.

### Marina Caroline Sousa Vieira Gomes

Contadora; Consultora Especialista Tributária SEBRAE; Professora do Ensino Superior; Instrutora e Palestrante SEBRAE.

### Rayane Cardoso Santos

Contadora e Consultora, Especialista em gestão empresarial e financeira, Empresária Contábil, Especialista em Contabilidade, Empreendedorismo e Tributário.

### Yasmin Miura Damaceno Pessoa Silva

Contadora, Especialista em pequenas empresas e em gestão contábil, tributária e fiscal.

## Introdução

Ao observar o ritmo das inovações e as tendências globais, é impossível não se impressionar com os rápidos desenvolvimentos tecnológicos que ocorrem diariamente. Trata-se de um processo sem retorno, que indica que entramos em uma nova era. Esses avanços têm afetado praticamente todas as esferas da atividade humana, e se manifestam de diversas maneiras e intensidades. Ademais, é importante ressaltar que muitos desses desenvolvimentos ainda não são completamente compreendidos (Corazzim, 2017).

Atualmente, a busca por aprimoramento intelectual e atualização contínua tornou-se essencial em qualquer carreira, tendo em vista a velocidade das transformações. Portanto, é fundamental estar atento às mudanças no perfil dos profissionais exigidas pelo mercado de trabalho. Qualificações técnicas superiores, visão empreendedora e habilidades analíticas e comunicativas estão entre as demandas mais relevantes. Nesse cenário dinâmico, o profissional da contabilidade é convocado a transcender o nível operacional e se direcionar a uma posição mais estratégica nas organizações (Breda, 2019)

De acordo com o relatório do Fórum Econômico Mundial, *The Future of Jobs Report 2018*, divulgado em setembro de 2018, quatro inovações tecnológicas deverão predominar nos próximos quatro anos, o que impactará positivamente o ambiente de negócios (WEF, 2018). Esses avanços são: internet móvel ultrarrápida, inteligência artificial, análise de grandes volumes de dados e computação em nuvem. Conforme a maioria das empresas que participaram da pesquisa, a implementação dessas tecnologias foi acelerada até 2022, o que exigiu investimentos significativos.

No contexto da contabilidade na era digital, a tecnologia inovadora desempenha um papel crucial na transformação da percepção e do envolvimento dos contadores no ambiente corporativo. Isso solidifica sua função estratégica na gestão do tempo, por exemplo, que é fundamental para gerenciar prazos, grande quantidade de atividades e exigências legais. Uma boa organização do tempo eleva a eficiência, diminui a pressão e aprimora o atendimento ao público (Breda, 2019).

Quanto a outros aspectos relevantes sobre os riscos associados ao progresso tecnológico, podemos ressaltar a possibilidade de substituição da mão de obra por máquinas, os altos investimentos necessários para desenvolver equipamentos e sistemas com inteligência artificial, a fragilidade dos sistemas e situações que comprometam os princípios éticos (Lunelli, 2020).

Destarte, considerando que, nos anos recentes, a imprensa tem apresentado uma perspectiva pessimista e alarmante acerca dos efeitos da tecnologia na área contábil, é pertinente refletirmos sobre a seguinte questão: **De que maneira a tecnologia tem influenciado a gestão do tempo dos trabalhadores do setor contábil, e quais são os principais obstáculos e oportunidades que surgem em decorrência dessa transformação?**

Por fim, objetivo geral deste artigo é analisar como a tecnologia afeta a gestão do tempo entre os profissionais da contabilidade, reconhecer obstáculos e possibilidades para aumentar a eficácia e a produção, a partir de uma pesquisa bibliográfica, de cunho qualitativo, sobre as reflexões de autores basilares sobre a temática.

## Desenvolvimento

A tecnologia tem transformado a maneira como os profissionais da contabilidade administram seu tempo e executam suas funções. Com a chegada de sistemas contábeis automatizados, programas de administração financeira e recursos de otimização, os contadores conseguem agora realizar suas tarefas com maior eficiência e exatidão (Silva, Mascarenhas, 2021).

Uma das condições mais favoráveis da incorporação da tecnologia na administração do tempo no setor contábil é a automatização de atividades diárias. Por meio de softwares contábeis automáticos, os profissionais da contabilidade conseguem registrar lançamentos, produzir relatórios e conduzir análises financeiras de maneira ágil e exata, o que permite que dediquem um tempo maior a funções mais desafiadoras e de natureza estratégica (Lunelli, 2020).

Ademais, a tecnologia possibilita que os contadores atuem de maneira mais ágil e a distância. Mediante o uso de serviços na nuvem e aplicativos para dispositivos móveis, esses profissionais conseguem obter dados financeiros e executar suas atividades em qualquer lugar e a qualquer momento, o que é especialmente vantajoso para aqueles que necessitam atuar em diversos locais ou possuem horários variados (Breda, 2019).

Entretanto, a aplicação de tecnologias na administração do tempo no setor contábil traz à tona alguns obstáculos. A adoção de inovações tecnológicas pode demandar investimentos consideráveis em capacitação e em equipamentos, e os profissionais da contabilidade devem manter-se informados sobre as mais recentes tendências e ferramentas para usufruir plenamente das vantagens que a tecnologia oferece.

Um aspecto fundamental é a proteção das informações. Com o aumento da dependência da tecnologia, é essencial que os profissionais da contabilidade assegurem que os dados financeiros estejam resguardados contra invasões virtuais. Além disso, estratégias de segurança para prevenir acessos indevidos precisam ser implementados (Lunelli, 2020).

De maneira geral, a aplicação da tecnologia na administração do tempo no setor contábil proporciona diversas chances para aumentar a eficiência e a produtividade, embora também traga obstáculos que devem ser enfrentados. Ao integrarem ferramentas tecnológicas apropriadas e estabelecerem práticas de segurança robustas, os profissionais da contabilidade podem extrair o melhor dos benefícios disponíveis (Silva, Mascarenhas, 2021).

Como exemplo prático, dois casos reais que demonstram os impactos da tecnologia na gestão do tempo ajudou a contabilidade. A companhia de contabilidade KPMG (2025) lançou uma plataforma de automação de processos denominada KPMG Ignition. Essa ferramenta emprega inteligência artificial e automação para executar atividades contábeis comuns, como a análise de dados e a criação de relatórios.

Com essa solução, a KPMG foi capaz de diminuir drasticamente o tempo exigido para executar essas funções, o que possibilitou que os contadores direcionassem seus esforços para atividades mais sofisticadas e estratégicas, como assessoria financeira e análise de informações. Ademais, a ferramenta também contribuiu para aprimorar a precisão e a qualidade dos serviços prestados, de modo a minimizar os erros e aumentar a eficiência geral.

Um exemplo adicional é a companhia Deloitte (2021), que criou uma solução tecnológica denominada Deloitte Dbriefs. Essa plataforma oferece dados em tempo real sobre alterações nas regulamentações e tendências do mercado. Com isso, os contadores conseguem se manter informados, tomar decisões mais embasadas, otimizar seu tempo e aprimorar a qualidade dos serviços oferecidos.

Isso ilustra de que maneira a tecnologia pode ser aplicada para otimizar a administração do tempo na contabilidade, possibilita que os contadores direcionem sua atenção para tarefas mais desafiadoras e estratégicas, além de aprimorar a eficiência e a qualidade dos serviços oferecidos (Silva, Mascarenhas, 2021).

Apesar dos diversos benefícios que a tecnologia proporcionou à gestão do tempo na contabilidade, também existem algumas consequências adversas que devem ser levadas em conta. Um dos efeitos mais significativos é o desemprego gerado pela automação. A adoção de sistemas automatizados para processos contábeis possibilita que certas funções repetitivas sejam executadas por máquinas, o que resulta em uma diminuição do número de profissionais na área (Breda, 2019).

A tecnologia pode gerar uma dependência excessiva de sistemas e ferramentas e, conseqüentemente, complicações em casos de falhas técnicas ou interrupções no serviço. Essa situação pode impactar a habilidade das empresas de contabilidade em executar suas atividades e atender aos clientes. Um outro ponto negativo é a exigência de investimentos constantes em tecnologia e capacitação. As firmas de contabilidade devem alocar recursos em inovações tecnológicas e em treinamentos para assegurar que seus colaboradores estejam aptos ao uso das ferramentas de maneira eficiente. Isso pode representar uma dificuldade para empresas de menor porte ou com orçamentos restritos (Silva, Mascarenhas, 2021).

Ademais, a tecnologia pode levantar preocupações relacionadas à segurança e à privacidade. Com a crescente dependência da tecnologia, as firmas contábeis devem assegurar que os dados financeiros estejam resguardados contra ataques virtuais e que estratégias de proteção sejam aplicadas para prevenir acessos não autorizados. Em síntese, apesar de a tecnologia ter proporcionado diversas vantagens à administração do tempo na contabilidade, é fundamental avaliar os efeitos adversos e buscar formas de reduzi-los. Isso pode envolver a alocação de recursos em capacitação, o aprimoramento de competências, a adoção de práticas de segurança eficientes e a garantia de que as organizações estejam prontas para enfrentar os desafios introduzidos pela tecnologia.

## Conclusão

Diante do exposto, observou-se que a gestão do tempo é essencial para garantir a eficácia e a produtividade na área contábil. Os avanços tecnológicos desempenham um papel significativo na otimização dessa gestão, uma vez que permitem que os contadores direcionem sua atenção para atividades mais elaboradas e estratégicas. Entretanto, é crucial abordar os desafios e as oportunidades que surgem com essa transformação e buscar maneiras de superá-los.

Contudo, a implementação tecnológica também apresenta desafios, como a possibilidade de cortes de empregos por conta da automação, a dependência excessiva de equipamentos e sistemas, a necessidade de investimentos regulares em tecnologia e capacitação, além de preocupações relacionadas à segurança e privacidade dos dados.

Portanto, é essencial que as firmas contábeis invistam na formação e no aprimoramento de competências, bem como assegurem que seus colaboradores estejam aptos a utilizarem as ferramentas de forma eficiente. Ademais, é vital instituir estratégias de segurança robustas para resguardar as informações financeiras e prevenir brechas.

Uma gestão do tempo eficiente pode proporcionar vantagens consideráveis para as firmas de contabilidade, como o aumento da eficiência, a diminuição de despesas, a elevação da qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes. Ademais, a organização do tempo pode auxiliar os contadores a permanecerem atualizados e competitivos em um mercado em constante evolução.

Por fim, a gestão do tempo é um recurso valioso que pode mudar radicalmente a maneira de trabalhar e viver. Ao otimizar o uso do tempo, o profissional da contabilidade pode atingir suas metas, aumentar sua eficiência e construir uma vida mais harmoniosa e gratificante. É essencial ter em mente que o tempo é um bem escasso, mas, com a abordagem adequada, é possível realizar mais do que jamais se pensou. Assim, é necessário valorizar cada instante e fazer com que cada momento seja significativo.

## Referências

BREDA, Zulmir. Uma reflexão sobre os impactos da tecnologia na contabilidade. Conselho Federal de Contabilidade, 2019. Disponível em: <https://cfc.org.br/destaque/uma-reflexao-sobre-os-impactos-da-tecnologia-na-contabilidade/>. Acesso em: 8 maio 2025.

CORAZZIM, Giovanni. A tecnologia da informação na contabilidade. Revista Gestão em Foco, n. 9, p. 44-50, 2017.

DELOITTE. WorldClass: 100 milhões de futuros preparados para um mundo de oportunidades. 2021. Disponível em: <https://www.deloitte.com/br/pt/about/people/social-responsibility/worldclass-empowering-100-million-people.html>. Acesso em: 9 maio 2025.

LUNELLI, Reinaldo Luiz. A contabilidade e o avanço da tecnologia. Portal de Contabilidade, 2020. Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/contabilidadeetecnologia.htm>. Acesso em: 2 fev. 2021.

KPMG. À medida que o mundo evoluiu, nós nos adaptamos. 2025. Disponível em: <https://kpmg.com/xx/en/about/our-history.html>. Acesso em: 8 maio 2025.

SILVA, Johnata; Mascarenhas, Grazianni. Os impactos do avanço tecnológico na profissão contábil. Centro Universitário Alfredo Nasser, 2021. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://www.unifan.edu.br/unifan/aparecida/wp-content/uploads/sites/2/2022/09/OS-IMPACTOS-DO-AVANCO-TECNOLOGICO-NA-PROFISSAO-CONTABIL.pdf>. Acesso em: 7 maio 2025.

WORLD ECONOMIC FORUM. The Future of Jobs Report 2018 – Fórum Econômico Mundial. 2018. Disponível em: <https://abet-trabalho.org.br/the-future-of-jobs-report-2018-forum-economico-mundial/>. Acesso em: 9 maio 2025.

# Protagonismo contábil feminino: nossa trajetória em Ji-Paraná

**Juliana Cazaroto**

Contadora, empresária contábil.

**Vilma Mendes**

Contadora, empresária contábil.

Para nós, a contabilidade sempre exigiu muito mais do que domínio técnico. Ela demanda visão sistêmica, gestão eficiente, capacidade de leitura estratégica do ambiente normativo e, acima de tudo, atuação ética, orientada para o fortalecimento das organizações e da nossa própria classe profissional.

Nossa trajetória como empresárias contábeis em Ji-Paraná exemplifica como nós, profissionais da contabilidade, podemos – e devemos – assumir um papel central na gestão, no planejamento e na sustentabilidade das empresas e instituições públicas e privadas.

Este capítulo é o retrato fiel de como, com atuação consistente, profissionalização de nossos escritórios e participação ativa no Conselho Regional de Contabilidade (CRC), transformamos desafios cotidianos em modelos que podem inspirar a nova geração de contadores e contadoras.

## Nossa construção: gestão, processos, especialização e sucessão

Começamos nossa caminhada de forma integrada: Juliana Cazaroto iniciou sua trajetória contábil no escritório Ji-Paraná Contabilidade, de propriedade de Vilma Mendes, onde aprendeu desde cedo a importância da organização processual, da atualização normativa e da gestão eficiente de riscos.

Ao fundar a FJ Contabilidade em 2003 com sua irmã, Francione Oliveira, Juliana deu um passo que sempre acreditamos ser essencial: estruturar o escritório como uma empresa contábil, com foco na longevidade, na qualidade técnica e na segurança das operações. Transformamos nossos ambientes em centros de soluções contábeis, atuamos preventivamente, bem como orientamos nossos clientes sobre planejamento tributário, *compliance* fiscal e trabalhista, gestão patrimonial e eficiência financeira.

Percebemos que o sucesso do escritório não poderia estar centrado apenas em nós, enquanto sócias e líderes, por isso, implementamos processos bem definidos, fluxos padronizados, cultura de capacitação contínua e gestão orientada por indicadores: monitoramos prazos, revisamos rotinas periodicamente e mantemos sistemas de gestão contábil integrados, atentos às constantes mudanças na legislação.

Acreditamos que também estamos preparando para a sucessão em longo prazo. Juliana incentivou seu filho a trilhar a carreira contábil, o que garante não apenas a continuidade do negócio familiar, mas também reforça a importância de construir legados dentro da nossa profissão.

Vilma, por sua vez, iniciou sua carreira aos 16 anos e, com visão empreendedora, fundou a Ji-Paraná Contabilidade, transformando seu escritório de contabilidade em uma empresa sólida e respeitada no estado. A profissional – que seguiu os passos do pai e atua como produtora rural – se especializou na área e se posicionou como referência no atendimento a produtores rurais. Sua profunda compreensão das especificidades tributárias, trabalhistas e patrimoniais do agronegócio, aliada à sua experiência no campo e *expertise* técnico-contábil, permite-lhe oferecer soluções integradas para o desenvolvimento sustentável e competitivo dos clientes do meio rural.

Sua trajetória na contabilidade foi fundamental para proporcionar conhecimento, segurança e visão estratégica, e permitir seu ingresso na atividade rural. Essa escolha não só agregou valor real aos clientes, como também contribuiu para a profissionalização e regularização fiscal do setor, que é um dos pilares da economia de Rondônia.

Além disso, diversificamos nossos investimentos por meio de uma atuação no setor pecuário, sempre pautadas por uma criteriosa avaliação de riscos, rigoroso *compliance* regulatório e sólido planejamento financeiro.

## **Liderança e representatividade: nosso compromisso com a classe contábil**

Nossa participação ativa no CRCRO sempre foi um compromisso inegociável. Vilma, como a primeira mulher a presidir o Regional, quebrou paradigmas, consolidou a importância da representatividade feminina na contabilidade e impulsionou políticas de capacitação e desenvolvimento profissional.

Juliana, que atua na Comissão CRC Mulher de Rondônia, fortalece constantemente o *networking*, participa da defesa institucional da profissão e se mantém na linha de frente das discussões sobre o futuro da contabilidade no estado e no país.

Participar do CRC é um diferencial. Estar presente significa acessar mudanças normativas, ampliar nossa rede com profissionais de referência, defender – com legitimidade – os interesses da nossa classe.

## **Nossa equipe: pilar de qualidade e sucesso**

Nenhum escritório contábil alcança excelência sem uma equipe tecnicamente preparada, alinhada aos processos e comprometida com a entrega de valor ao cliente. Por isso, sempre investimos sistematicamente em capacitação técnica contínua, treinamento interno e desenvolvimento de competências para um atendimento consultivo, humanizado, ético e próximo do cliente.

Entendemos que não basta cumprir obrigações acessórias. Atuamos como parceiras dos nossos clientes, orientando sobre mitigação de riscos, eficiência tributária e sustentabilidade financeira.

Nossos clientes sabem: não somos apenas quem “faz a contabilidade”, somos quem orienta decisões cruciais, proporciona segurança jurídica e contribui ativamente para o crescimento dos negócios.

## **Mantemos nossa essência feminina: a força de sermos filhas, mães e profissionais da contabilidade**

Nossa trajetória comprova que é possível manter a essência feminina sem abrir mão da competência técnica e da excelência na atuação contábil. A maternidade e os laços familiares não foram obstáculos, mas ativos estratégicos que potencializaram nossa atuação.

Como mães, filhas e líderes, desenvolvemos competências fundamentais como organização, resiliência e tomada de decisão sob pressão – habilidades essenciais na rotina contábil.

Juliana vê com orgulho seu filho seguir na profissão. Vilma, seguindo os passos do pai, percebe como o modelo familiar não apenas influencia, mas potencializa a atuação contábil, conferindo propósito, significado e continuidade.

Para nós, manter a essência feminina significa reconhecer que o sucesso profissional não exige sacrificar a vida pessoal. Pelo contrário: integrar esses papéis é o que nos proporciona uma atuação mais humana, ética e responsável.

## Nossas lições para profissionais da contabilidade:

- Estruture seu escritório como uma empresa, não como uma extensão da sua atividade individual.
- Invista em processos, tecnologia e capacitação para garantir segurança, eficiência e escala.
- Especialize-se: compreender profundamente o setor em que atua gera diferencial competitivo.
- Amplie sua atuação para além da execução: seja um consultor estratégico.
- Participe ativamente do CRC: ele fortalece sua representatividade, amplia seu *networking* e proporciona capacitação indispensável.
- Assuma posições de liderança institucional: contribuir para a evolução da profissão é uma responsabilidade ética.
- Valorize sua rede de apoio familiar: ela é suporte essencial para sua alta *performance*.
- Inspire e incentive novas gerações a enxergarem a contabilidade como uma carreira realizadora e integradora.

## Contabilidade como pilar de sustentabilidade e legado

Constatamos, na prática, que a contabilidade é muito mais do que um conjunto de obrigações técnicas: é um instrumento de gestão estratégica, um catalisador de desenvolvimento econômico e um espaço legítimo de liderança.

Empresas contábeis bem estruturadas, com processos sólidos, equipes qualificadas e uma atuação ética e consultiva, são pilares indispensáveis para o fortalecimento das empresas, da economia e da nossa própria profissão.

Seguimos juntas, construindo esse legado.

## CAPÍTULO II – Gestão de Tempo

# Do caos à conquista: a força de quem equilibra o mundo todos os dias

### Flavia Augusto

Contadora, empresária e vice-presidente de Fiscalização, Ética e Disciplina do CRCSP.

### Heloisa de Castro

Contadora, empresária e vice-presidente de Administração e Finanças, conselheira do CRCSP.

### Eliane Maia

Profissional da Contabilidade, empresária e vice-presidente de Registro, conselheira do CRCSP.

### Rosangela da Costa

Contadora, empresária e coordenadora da Comissão CRCSP Mulher, conselheira do CRCSP.

### Lilian Ghizzi

Contadora, empresária e vice-coordenadora da Comissão Mulher CRCSP, conselheira do CRCSP.

## Introdução

Sou Flavia Augusto, contadora, empresária contábil, mãe, filha, mulher e autora deste relato. Atualmente, ocupo o cargo de vice-presidente de Fiscalização, Ética e Disciplina do Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo (CRCSP), ao lado das minhas colegas: Heloisa de Castro (vice-presidente de Administração e Finanças), Eliane Maia (vice-presidente de Registro), Rosangela da Costa (coordenadora da Comissão CRCSP Mulher) e Lilian Ghizzi (vice-coordenadora da Comissão CRCSP Mulher). Pela primeira vez, desde a fundação do Regional, temos três mulheres na liderança como vice-presidentes.

Todas nós compartilhamos o compromisso com a valorização da classe contábil e dedicamos nosso tempo e *expertise* às entidades de classe, para fortalecer a profissão e inspirar outras mulheres a acreditarem em seu potencial. Este relato representa a soma de nossas experiências e aprendizados, e espero que sirva de inspiração para outras profissionais que também equilibram o mundo todos os dias.

## Desafios

A contabilidade, ainda marcada por estruturas masculinas, nos desafiou desde o início. Enfrentar preconceitos, equilibrar múltiplas demandas e, principalmente, ocupar espaços de liderança exigiu coragem e determinação. Ser mãe, empresária e mulher ao mesmo tempo me ensinou a transformar o impossível em possível: entre relatórios e balanços, também cuidei das demandas da família, das lições de casa das filhas, das preocupações que toda mãe conhece tão bem.

No CRCSP, cada uma de nós experimentou o peso e o orgulho de representar a profissão em diferentes áreas estratégicas. Assumir essas posições significou lidar com agendas cheias, responsabilidades institucionais e decisões que impactam milhares de profissionais, mas também significou abrir caminhos para que outras mulheres possam sonhar e ocupar lugares de destaque.

## Conquistas

Cada obstáculo superado trouxe conquistas que vão além dos números. Construímos empresas contábeis sólidas, formamos equipes que compartilham nossa visão e conquistamos o respeito de nossos pares. No CRCSP, deixamos nossa marca na fiscalização, na ética, no registro profissional, na administração e na promoção da equidade de gênero. Cada palestra, cada reunião e cada projeto representam o compromisso de todas nós com uma contabilidade mais forte, inovadora e justa.

A gestão do tempo foi nossa grande aliada nessa trajetória. Aprendemos a dizer “não” com sabedoria, a priorizar o que realmente importa e a valorizar cada pequena pausa para recarregar as energias. Descobrimos que, para equilibrar o mundo, precisamos cuidar de nós mesmas: respeitar nossos limites, acolher nossas vulnerabilidades e, acima de tudo, celebrar cada vitória – por menor que seja.

## A Importância de três mulheres como vice-presidentes no CRCSP

A eleição de três mulheres para o cargo de vice-presidência no Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo representa um avanço significativo na promoção da diversidade, equidade e representatividade na liderança da classe contábil. Essa conquista não apenas reforça o compromisso da instituição com a igualdade de gênero, mas também enriquece a governança com diferentes perspectivas, experiências e habilidades, essenciais para uma gestão inovadora e inclusiva.

## Por que essa liderança é fundamental?

1. Inspiração e representatividade – A presença de mulheres em posições estratégicas motiva outras profissionais a buscarem cargos de liderança, mostrando que a contabilidade é um espaço plural e acessível.
2. Tomada de decisão mais equilibrada – Estudos comprovam que equipes diversificadas tomam decisões mais eficazes. A participação feminina agrega visões que fortalecem a governança e a qualidade dos serviços prestados.
3. Reflexo da sociedade – As mulheres representam uma parcela significativa da categoria contábil, e sua liderança no CRCSP assegura que suas demandas e desafios sejam considerados nas políticas do Conselho.
4. Inovação e modernização – A diversidade de gênero estimula a criatividade e a adoção de práticas mais alinhadas com as necessidades contemporâneas da profissão.
5. Um marco para a contabilidade paulista – Essa conquista não é apenas simbólica, mas um passo concreto em direção a um ambiente profissional mais justo e dinâmico. O CRCSP, ao abrir espaço para lideranças femininas, consolida seu papel como instituição pioneira e comprometida com o futuro da contabilidade.

O nosso desejo é que essa trajetória inspire outras entidades a seguirem o mesmo caminho, fortaleça a representatividade feminina e construa uma profissão mais inclusiva e forte.

Diversidade não é apenas um valor – é um diferencial estratégico.

## Contribuições das coautoras

As experiências das minhas colegas de jornada refletem, cada uma a seu modo, os desafios e aprendizados da gestão do tempo na contabilidade.

Rosângela da Costa destaca:

O primeiro passo da gestão de tempo eficaz é respeitar sua própria jornada. Comparar sua rotina com a de colegas ou homens da mesma área pode gerar frustração. Cada mulher vive uma realidade única. (...) É preciso auditar onde seu tempo está sendo gasto e estabelecer o que realmente é importante no seu dia a dia.” Ela ressalta a importância de aprender a dizer “não” como ato de autocuidado, lembra que “rotina não é prisão, é liberdade” e que é fundamental incluir tempo para si mesma. “Tempo não se encontra, se constrói”.

Eliane Maia compartilha:

Vivemos tempos dinâmicos e atribulados e, muitas vezes, ligamos o automático para a realização de nossas tarefas. (...) Para crescer e liderar na contabilidade, é essencial equilibrar as atividades e priorizar o que é importante e urgente.” Ela destaca ainda o uso da tecnologia como aliada, sem atropelar etapas, e a importância de definir pausas e rotinas para manter a saúde mental e a autoestima, além de encorajar outras mulheres a se verem como líderes influentes na profissão.

Heloisa de Castro destaca:

Como vice-presidente de Administração e Finanças, percebo diariamente a importância de planejar o tempo de forma estratégica para manter a gestão eficiente da contabilidade pública e privada. Saber priorizar tarefas e delegar responsabilidades não só otimiza resultados, como também nos permite estar mais presentes para as pessoas que importam, seja na equipe, seja na nossa família.” Ela ressalta que “o tempo bem administrado é um recurso que impulsiona nosso crescimento como profissionais e mulheres líderes.

Lilian Ghizzi enfatiza:

Estar na Vice-Coordenadoria da Comissão CRCSP Mulher me mostrou como a gestão do tempo está profundamente ligada ao fortalecimento das mulheres na profissão. Ao equilibrar demandas pessoais e profissionais, criamos o espaço necessário para inspirar outras mulheres a ocuparem seus lugares de destaque na contabilidade.” Ela também lembra que “não é preciso abraçar o mundo sozinha; é possível caminhar em rede e dividir responsabilidades para conquistar mais equilíbrio e sucesso”.

## Dicas práticas para você equilibrar o mundo todos os dias

- Respeite sua jornada única. Evite comparações com colegas ou outros profissionais. Você tem sua própria realidade e desafios.
- Audite o uso do seu tempo. Anote suas atividades por alguns dias para identificar o que pode ser eliminado, delegado ou ajustado.
- Use a tecnologia a seu favor. Ferramentas como planilhas, CRMs, Trello ou Asana podem otimizar seu trabalho e ajudar a organizar tarefas.
- Pratique o “não” com sabedoria. Defina prioridades e respeite seus limites. Não tente abraçar o mundo sozinha.
- Crie rituais que te fortaleçam. Tenha horários definidos para e-mails, pausas, refeições e autocuidado.

- Delegue sempre que possível. Confie em sua equipe. Isso libera tempo para tarefas estratégicas e evita sobrecarga.
- Inclua tempo para si. Lembre-se de que você também é prioridade. Reserve momentos para família, amigos e para você mesma.
- Divida responsabilidades. Construa uma rede de apoio dentro e fora do trabalho.
- Celebre suas conquistas. Pequenas vitórias diárias fazem toda a diferença.

## Conclusão

Este relato não é apenas meu – é nosso. Ele representa a história de mulheres que, todos os dias, equilibram o mundo com amor, dedicação e compromisso com a classe contábil. Somos contadoras, mães, filhas, empresárias, mulheres e, acima de tudo, profissionais engajadas nas entidades de classe que representam e defendem nossa profissão.

Que esta leitura inspire outras profissionais da contabilidade a reconhecerem sua própria força e a importância de estarmos unidas em prol de uma contabilidade mais ética, inclusiva e humana. Isso porque equilibrar o mundo, todos os dias é, mais do que uma meta, a nossa maior conquista – e o nosso maior legado.

## Referências

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2016.



# CAPÍTULO III

## Inovação

Amapá • Distrito Federal • Ceará • Rio Grande do Sul





## Protagonismo feminino na contabilidade consultiva – entre números, desafios e transformação

Patricia de Souza Arruda

Contadora

Historicamente associada ao cumprimento de obrigações legais e à apuração de tributos, a Contabilidade passou por profundas transformações nas últimas décadas. Impulsionada pela tecnologia e pela necessidade de uma gestão mais estratégica, ela vem se consolidando como uma aliada essencial na tomada de decisões empresariais.

Nesse cenário, ganha destaque a contabilidade consultiva – uma abordagem que integra análise de dados, planejamento e acompanhamento contínuo, agregando valor real ao trabalho contábil. Mais do que gerar demonstrativos, ela contribui diretamente nas empresas, na governança corporativa, fluxo de caixa, análise de riscos, precificação, planejamento comercial, estruturação de processos no setor de recursos humanos, além de diversos processos e relatórios, que auxiliam na estratégia. Seu foco é entregar soluções que impactam positivamente os resultados da organização.

Além da técnica, a contabilidade consultiva exige dos profissionais uma atuação próxima ao cliente, com habilidades como empatia, comunicação eficaz, visão estratégica e domínio de ferramentas tecnológicas.

Paralelamente a essa evolução da prática contábil, destaca-se o crescente protagonismo feminino na profissão. A cada ano, aumenta a presença das mulheres na Contabilidade. Esse aumento está intimamente ligado às ações do Conselho Federal de Contabilidade, dos Conselhos Regionais e de outras entidades que promovem a equidade de gênero, formação de lideranças e inclusão em espaços de decisão — como conselhos empresariais e entidades de classe. As conquistas são significativas, mas os desafios ainda persistem.

## Evolução histórica da mulher na Contabilidade

A presença feminina na Contabilidade brasileira tem crescido significativamente. Por exemplo, no Rio Grande do Sul, na década de 1950, apenas 6,12% dos profissionais da contabilidade eram mulheres. Desde 2000, o número de registros de contadoras supera o de contadores, evidenciando um avanço expressivo na representatividade feminina.

Marcos importantes sustentam essa evolução. Em 1991, o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) criou a Comissão da Mulher, e em 2006, Maria Clara Cavalcante Bugarim tornou-se a primeira mulher a presidir o CFC, inspirando outras a ocuparem posições de liderança. O Rio Grande do Sul, estado onde nasci, cresci e exerço minha profissão, uma mulher assumiu como presidente do Conselho Regional de Contabilidade, pela primeira vez, no ano de 2018 – a contadora Ana Tercia Lopes Rodrigues, uma referência e inspiração, para muitas mulheres.

Apesar dos avanços, as mulheres ainda enfrentam desafios, especialmente no acesso a cargos de alta liderança. Embora representem uma parcela significativa da força de trabalho contábil, a presença feminina em posição de tomada de decisões ainda é baixa – apesar desse número estar aumentando ao longo dos anos.

As transformações na Contabilidade exigem também uma mudança no perfil do profissional da contabilidade. Nesse cenário, as mulheres têm se destacado por características que favorecem a atuação consultiva: escuta ativa, empatia, habilidade de comunicação e busca constante por desenvolvimento pessoal e profissional.

Falar em protagonismo feminino também é falar de coragem. Quando assumi a liderança de uma empresa contábil, ainda muito jovem, enfrentei uma série de desafios que iam além das competências técnicas. Recebi inúmeros conselhos – em sua maioria vindos de homens – sobre como eu deveria me portar naquele ambiente, tradicionalmente masculino. Em muitas reuniões, mesmo sentada à mesa, minha presença era ignorada. Eu não era ouvida nem pelos clientes, nem por parte da equipe, especialmente por aqueles que, além de homens, eram mais velhos e não estavam acostumados a ver uma mulher em posição de comando. Foi preciso resiliência para manter a postura, construir credibilidade e mostrar, dia após dia, que competência e liderança não têm gênero.

Atuei com o coração, com presença, com dedicação total. Tive medo em vários momentos, claro. Mas nunca me escondi. Acredito que foi justamente essa postura autêntica que gerou respeito, abriu portas e permitiu que eu realizasse muitos trabalhos importantes.

Muitas profissionais enfrentam a dupla jornada – lideram suas carreiras e ainda assumem, sozinhas, a responsabilidade pelo cuidado com a casa e os filhos. Essa realidade torna ainda mais admirável sua capacidade de adaptação e aprendizado – e também mais desafiadora.

A busca por inovação, o domínio de ferramentas como Inteligência Artificial, automação de processos e análise de dados são diferenciais que colocam as mulheres em posição de destaque nesse novo modelo de Contabilidade. Mas isso requer investimento e tempo para as capacitações necessárias, para estarem conectadas à evolução tecnológica.

Nesse caminho, no entanto, há escolhas difíceis. Como mulher, abrir mão de estar mais presente na vida da minha filha é, muitas vezes, uma dor silenciosa que carrego. A maternidade e o trabalho são partes indissociáveis da minha identidade, mas que nem sempre convivem em harmonia. Ainda assim, acredito profundamente no poder do exemplo. Quando ocupo um espaço de liderança, não o faço apenas por mim, mas, também, para que as meninas e as mulheres vejam que é possível alcançar estes espaços. É importante que a sociedade se acostume com mulheres em lugares de decisão, como algo natural, necessário e transformador.

## **Transformando a teoria em prática: a contabilidade consultiva na rotina profissional**

Ao atuar de forma consultiva, com um acompanhamento mais estratégico, a mulher contadora agrega mais valor ao seu trabalho, podendo inclusive melhor precificar seus serviços. Isso contribui diretamente para sua independência financeira e para o fortalecimento do seu protagonismo, não apenas no ambiente corporativo, mas, também, social e familiar.

A contabilidade consultiva parte da premissa de estabelecer uma relação de confiança com o gestor, com uma comunicação clara, empatia e compreensão das necessidades e particularidades de cada empresa. Estas características alinham-se naturalmente às habilidades interpessoais frequentemente associadas às mulheres, proporcionando um ambiente propício para que elas se destaquem como consultoras estratégicas.

A contabilidade consultiva tem desempenhado um papel fundamental no apoio ao empreendedorismo feminino. Ao fornecer uma base sólida para decisões estratégicas, fortalece a autonomia das mulheres, permitindo que liderem negócios com mais segurança, rentabilidade e visão de futuro.

Apesar dos avanços, ainda existem barreiras – como a resistência à mudança, o custo de implementação tecnológica e as limitações de tempo para capacitação, especialmente para mulheres que acumulam múltiplas funções. No entanto, o fortalecimento de redes de apoio e o incentivo a políticas de equidade indicam um caminho promissor.

A contabilidade consultiva exige inovação – conhecer ferramentas tecnológicas, *softwares*, inteligência artificial – que permitam uma análise de dados da empresa de maneira mais tempestiva. Mas essa inovação não diz respeito apenas à tecnologia: ela está também em otimizar processos, gerir pessoas e gerar mais resultados para as empresas.

Aqui, a contabilidade vai além de calcular impostos ou fazer registros contábeis – ela ajuda a definir estratégias empresariais. A inovação desloca o papel do contador de executor para analista e consultor.

Essa abordagem se traduz em ações concretas como:

1. **Análise de dados:** avaliação detalhada das demonstrações financeiras e identificação de tendências e oportunidades;
2. **Planejamento estratégico:** alinhamento das estratégias contábeis aos objetivos do negócio;
3. **Acompanhamento contínuo:** monitoramento de indicadores para ajustes em tempo real;
4. **Comunicação ativa:** relação próxima e transparente entre contador e gestor para alinhamento de expectativas e metas.

Os principais benefícios dessa abordagem incluem:

- Melhoria na tomada de decisões;
- Eficiência operacional;
- Otimização tributária;
- Crescimento sustentável.

Para que isso aconteça, é fundamental investir em capacitação, adotar tecnologias adequadas e cultivar uma cultura organizacional colaborativa e inovadora.

## Reflexão Final

A contabilidade consultiva representa uma mudança profunda na forma de atuar do profissional da contabilidade – que deixa de ser apenas um executor de obrigações legais para se tornar um parceiro estratégico dos negócios. Ao transformar dados em informações para decisões inteligentes, teremos uma abordagem que impulsionará o crescimento sustentável, a eficiência operacional e a vantagem competitiva das empresas.

Nesse novo cenário, as mulheres contadoras têm se destacado não apenas por suas competências técnicas, mas, também, por habilidades interpessoais fundamentais, como escuta ativa, empatia, visão estratégica e comunicação clara. Elas enfrentam múltiplos desafios, mesmo com a sobrecarga da dupla jornada e a limitação de tempo para capacitação. Mas ainda assim seguem inovando, empreendendo e conquistando espaço.

Vejo aqui minha própria trajetória, de quantas vezes me questioneei se estava fazendo a coisa certa ao priorizar minha carreira. Quantas vezes senti culpa, medo, insegurança. Mas também vale lembrar das vezes em que fui reconhecida pelo meu trabalho, em que vi outras mulheres se inspirarem na minha jornada, em que fui exemplo para a minha filha – não por ter dado conta de tudo, mas por ter seguido em frente, com verdade, coragem e entrega.

A contabilidade consultiva, para mim, não é apenas uma metodologia. Ela é um instrumento de transformação. Quando uma mulher compreende o valor do seu conhecimento, consegue precificar melhor, conquista autonomia financeira, fortalece sua autoestima e, muitas vezes, muda o rumo de sua história – e da história de quem vem depois dela.

A evolução da Contabilidade, aliada ao fortalecimento do protagonismo feminino, aponta para um futuro mais diverso, justo e eficiente. Para que esse movimento continue, é essencial investir em capacitação, incentivar a presença das mulheres em cargos estratégicos e fomentar uma cultura organizacional inclusiva.

A contabilidade consultiva não é apenas uma tendência – é uma resposta às exigências de um mercado cada vez mais dinâmico e complexo. E quando aliada à força transformadora das mulheres – que atuam com competência, mas também com emoção, propósito e resiliência – torna-se uma poderosa ferramenta de impacto social, financeiro e humano. É sobre números, sim, mas é, acima de tudo, sobre vidas.



# Além dos números: o protagonismo da mulher na contabilidade consultiva

**Fernanda Veras Oduaia**

Contadora, especialista em contabilidade consultiva para advogados, CEO do Grupo Oduaia, vice-presidente do Conselho Regional de Contabilidade do Distrito Federal.

Por muitos anos, a Contabilidade foi vista apenas como um conjunto de obrigações fiscais e números frios. No entanto, descobri que, por trás das demonstrações financeiras, existe um universo de possibilidades para transformar negócios, carreiras e, principalmente, vidas. A Contabilidade, quando compreendida em sua essência, nos leva por caminhos improváveis aqueles que, muitas vezes, sequer imaginamos ao iniciar nossa trajetória, mas que nos surpreendem e revelam o nosso verdadeiro potencial.

Sou contadora, especialista em contabilidade consultiva para advogados, CEO do Grupo Oduaia, vice-presidente do Conselho Regional de Contabilidade do Distrito Federal e cofundadora de iniciativas que impulsionam o protagonismo feminino no nosso setor. Minha trajetória é marcada por desafios, mas também por conquistas que refletem a força da inovação e o impacto que as mulheres podem gerar ao assumirem seu papel estratégico na Contabilidade.

Ao decidir empreender em um nicho altamente técnico e tradicional como o jurídico, percebi que não bastava oferecer o básico, mas era preciso romper paradigmas. Senti na pele a resistência do mercado: ser mulher, jovem, inovadora e propor um modelo consultivo no qual o contador deixa de ser apenas um emissor de guias e passa a ser um verdadeiro estrategista ainda causava estranhamento. Paralelamente, vi-me desafiada a equilibrar a gestão da minha empresa, a atuação no Conselho e o desejo de promover mudanças significativas para as mulheres na Contabilidade do Distrito Federal. O caminho não foi fácil, mas foi nesse cenário que nasceu a motivação para lutar por espaços de protagonismo feminino na nossa profissão.

Em 2018, vivi um dos marcos mais significativos da minha trajetória: iniciei minha atuação no Conselho Regional de Contabilidade do Distrito Federal. Ali, me desafiei e fui desafiada. Ingressar no Conselho foi, para mim, o primeiro passo de um caminho que jamais imaginei trilhar, repleto de aprendizado, superação e crescimento. A cada reunião, a cada projeto, percebi o quanto a Contabilidade é capaz de nos levar além dos números; ela abre portas, cria conexões e, muitas vezes, nos conduz por caminhos improváveis.

Foi também nesse período que tive a honra de ser uma das cofundadoras do Instituto da Mulher Contabilista do Distrito Federal (IMCDF). A criação do Instituto foi uma vitória coletiva, resultado de anos de luta por mais representatividade, capacitação e reconhecimento para as contadoras da nossa região. Minha atuação na mentoria também tem sido um pilar fundamental dessa transformação. Como cofundadora do Select Club, uma mentoria de alta performance voltada ao desenvolvimento pessoal e profissional, encontrei um ambiente que mudou completamente a minha mentalidade. Foi nesse espaço que aprimorei minha visão estratégica, fortaleci minha autoconfiança e entendi, na prática, o poder da ambiência na construção de resultados extraordinários.

Em 2025, ao lado de outras quatro mulheres contadoras, fundamos o EvoluShe, uma comunidade que carrega em seu nome o propósito de evolução e protagonismo feminino. O EvoluShe representa a nossa essência: união, excelência técnica, inovação e o compromisso de elevar o padrão da contabilidade praticada por mulheres. Através de mentorias, conteúdos estratégicos e networking qualificado, proporcionamos às contadoras o acesso a ferramentas e conhecimentos de alto nível, alinhados ao conceito da contabilidade consultiva.

Hoje, liderando o Grupo Oduaia, aplico esse olhar consultivo diariamente, oferecendo soluções que traduzem os números em estratégias concretas de crescimento para nossos clientes especialmente advogados, público que demanda uma abordagem personalizada, estratégica e de alto impacto.

Lembro-me de um dos primeiros escritórios de advocacia que atendi ainda nos primeiros anos da minha jornada empreendendo. Era uma equipe talentosa, mas que se sentia perdida em meio a números que não conversavam com a estratégia do negócio. Apresentei o conceito da contabilidade consultiva e mostrei-lhe que os relatórios contábeis poderiam ser ferramentas de gestão e crescimento. Foi gratificante acompanhar aquela equipe, ver o escritório dobrar de tamanho, conquistar novos nichos e perceber o impacto direto da Contabilidade consultiva em seus resultados.

Apesar de representarmos 43,6598% dos profissionais da contabilidade no Brasil, segundo dados do Conselho Federal de Contabilidade (2025), os espaços de liderança e tomada de decisão ainda são desproporcionalmente ocupados por homens. Essa realidade reforça a importância de iniciativas como o IMCDF, o EvoluShe e o Select Club. Sabemos que, ao promover o protagonismo feminino e estimular a contabilidade consultiva, não estamos apenas aprimorando o serviço técnico, mas também gerando impacto social, abrindo portas e inspirando outras mulheres a ocuparem posições estratégicas.

Minha história comprova que a contabilidade consultiva não é apenas uma metodologia: é uma ferramenta de empoderamento. Quando mulheres ocupam espaços de liderança e aplicam a contabilidade de forma estratégica, contribuimos não só para o crescimento de empresas, mas para o fortalecimento de outras mulheres e para a transformação social. O protagonismo feminino na contabilidade consultiva vai além dos números – isso é sobre quebrar barreiras, ocupar espaços, construir oportunidades e inspirar.

Minha trajetória é prova de que, quando mulheres se unem, constroem pontes e ocupam espaços, todo o ecossistema contábil se transforma. A contabilidade consultiva é um instrumento poderoso de protagonismo feminino. Ela conecta técnica, estratégia e sensibilidade, permitindo que mulheres contadoras deixem sua marca não apenas nas demonstrações contábeis, mas na vida de seus clientes, suas equipes e na sociedade como um todo. Os caminhos improváveis que trilhei até aqui são um lembrete diário de que a transformação começa quando ousamos inovar, ocupar espaços e acreditar no nosso potencial.

## Referências

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Dados estatísticos da profissão contábil brasileira: total de profissionais por gênero em 31 de maio de 2025. Brasília, 2025.



# Inovação na educação contábil: um relato de experiência interdisciplinar por meio das telas do cinema

Angela Dias Alves

Contadora, servidora pública, professora, perita contábil, vice-presidente Administrativa do CRCAP.

Lecionar no ensino superior foi um grande desafio em toda a minha vida profissional, e sinceramente, achava algo muito longe da minha capacidade até começar a lecionar. Meu início na docência se deu pelo incentivo de grandes amigos que sempre me elogiavam profissionalmente e que diziam que eu me sairia muito bem nessa área. Quando me dispus a ensinar, eu queria que fosse algo que pudesse realmente contribuir na vida profissional de quem buscasse a Contabilidade como profissão. Eu sempre fui apaixonada por Contabilidade e gostaria de que meus alunos sentissem a mesma paixão pela área que tinham escolhido atuar no mercado de trabalho. E, em 2015, eu finalmente resolvi me tornar docente do curso de graduação em Ciências Contábeis e, para a minha surpresa, fui muito bem recebida e aceita logo na primeira turma que lecionei.

A docência é tão encantadora quanto viciante. O desafio é buscar cada vez mais estar reinventado a forma de ensinar para que se possa prender a atenção do aluno com metodologias mais atrativas e agradáveis de se estudar, pois entre as demais responsabilidades de um mestre na academia, temos que formar cidadãos com autonomia de pensamentos, criativos e aptos a enfrentar as mudanças tecnológicas e sociais do mercado de trabalho.

Quando eu estava no último semestre da minha graduação em Ciências Contábeis, foi-nos apresentado um trabalho que envolveria algumas disciplinas do semestre. Na época, não tinha que produzir o trabalho de conclusão de curso e esse trabalho de interdisciplinar era tomado pelos acadêmicos como um substituto, sendo ele de forma técnica e com defesa do trabalho para uma banca avaliadora.

Em 2017, eu fui convidada para substituir um colega professor que não pode estar presente no dia da apresentação e avaliação do interdisciplinar do 2º semestre dos cursos de Ciências Contábeis e Administração, que tinham as turmas unificadas devido às matérias em comum, e a proposta do trabalho a ser apresentado, o Intercine, era com base na análise de filmes variados. Alunos de Administração e Ciências Contábeis não estavam apenas diante de professores e apostilas, mas diante de uma tela de cinema.

Mas o que o cinema teria a ver com débito e crédito? Com gestão de pessoas, ética ou legislação? Tudo. Pelo menos, foi o que o Projeto Interdisciplinar Intercine se propôs a demonstrar. Foi a experiência mais incrível durante todo o meu período de docência. O Intercine trabalha o interdisciplinar de forma mais lúdica e com uma leitura de conteúdos trabalhados em sala de aula identificados no que era relatados nos filmes. Podem ser filmes de dramas, ação, comédias, documentários e até animações, nacionais ou internacionais. Os trabalhos apresentados pelos acadêmicos foram de uma visão técnica impressionante para o nível de ensino e aprendizagem, pois estavam considerando a abordagem de temas que ainda iriam estudar em matérias mais avançadas, mostrando a seriedade e o compromisso pelo aprendizado.

Devido às introduções tecnológicas na vida da sociedade que passam por constantes inovações, refletem também nas salas de aula, obrigando com que se tenha uma educação com metodologias que vão muito além do domínio cognitivo, com a inclusão de habilidades práticas com trabalhos em equipe e com mentalidades críticas e reflexivas.

Os docentes devem ensinar seus alunos a identificarem situações e proporem soluções assertivas para seus futuros clientes, de forma autônoma, sem a interferência do professor na sua forma de pensar. Dessa forma, o professor incluirá na sua docência um ensino reflexivo e crítico aos seus discentes.

Mais que um exercício acadêmico, o projeto era um espelho da vida. De forma inovadora, propunha uma ruptura com os métodos tradicionais de ensino: em vez da rotina de decorar fórmulas e teorias, o diálogo entre teoria e prática fluía a partir da linguagem universal das emoções do cinema. O roteiro de ensino ganhava nova direção, e os alunos, novos papéis: analistas, pensadores, intérpretes de um mundo em constante transformação.

A metodologia era simples e, ao mesmo tempo, sofisticada. Escolhia-se um filme, delineava-se um eixo temático (ética, relações de trabalho, gestão de crises, entre outros) e dali nascia um trabalho escrito com rigor técnico e uma apresentação oral que precisava mais do que conhecimento: exigia envolvimento, capacidade crítica e sensibilidade.

Nesse palco interdisciplinar, a inovação educacional não estava nos recursos tecnológicos, mas no reposicionamento do estudante como verdadeiro protagonista da aprendizagem. Esse protagonismo se constrói, paradoxalmente, a partir da observação do outro, dos personagens, de suas escolhas e dilemas e se consolida por meio do uso intencional de metodologias ativas. Estratégias como a aprendizagem baseada em projetos, os estudos de caso e as dinâmicas colaborativas não apenas incentivam o engajamento, mas colocam o aluno no centro do processo formativo, desafiando-o a interpretar, decidir e construir conhecimentos a partir de situações complexas e significativas.

No Intercine, o que se projeta na tela são muito mais do que histórias: são competências, habilidades, valores e, talvez, acima de tudo, a certeza de que ensinar também é emocionar.

## A metodologia segue esse roteiro:

### Entre luzes e planilhas: quando o cinema vira sala de aula.

A luz apaga, a sala silencia. Na tela, um personagem hesita diante de uma decisão ética; uma empresa entra em colapso; um líder inspira sua equipe. Não se trata de uma simples sessão de cinema, mas de uma aula talvez a mais inesquecível da graduação.

Assim começa o Intercine – projeto interdisciplinar que une os cursos de Administração e Ciências Contábeis do Centro de Ensino Superior do Amapá (CEAP) em um exercício singular de aprendizado. Ali, os filmes deixam de ser entretenimento e passam a ser estudo de caso, análise crítica, ponto de partida para discussões profundas sobre o mundo do trabalho, da gestão, da Contabilidade e da ética.

Não há roteiros prontos para quem participa do Intercine. A cada semestre, os alunos escolhem um filme com temáticas relacionadas ao conteúdo programático: governança, auditoria, assédio moral, planejamento, gestão de crise, carreira. A metodologia é clara e exigente: selecionar cenas significativas, construir análises técnicas com base em normas brasileiras e teorias discutidas em sala, e, por fim, apresentar tudo diante de uma banca avaliadora. Um trabalho que exige não só domínio conceitual, mas também capacidade de observação, crítica e criatividade.

Mas a beleza desse projeto não está apenas em seu método e, sim, na transformação silenciosa que ele provoca. Afinal, quantas vezes um aluno realmente se emociona com uma teoria contábil? Quantas vezes a ética salta dos livros para se fazer dilema real? Quantas vezes se vê, em meio a fórmulas e planilhas, o rosto humano das decisões organizacionais?

No Intercine, as disciplinas se entrelaçam como cenas bem editadas: Teoria Geral da Administração se funde à Psicologia Organizacional, ao Direito, à Economia, à Matemática Financeira. O que antes era conteúdo fragmentado, agora se reconecta em uma grande narrativa de aprendizagem.

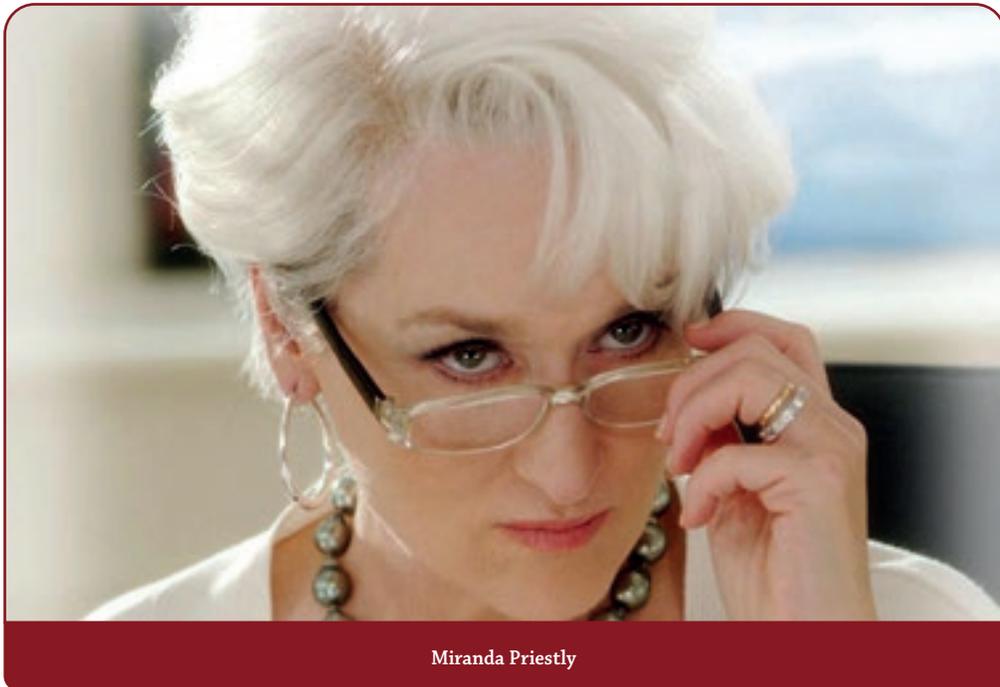
E não se trata de apenas formar profissionais mais preparados. Trata-se de formar olhares mais atentos, porque quem é capaz de analisar o assédio moral em *O Diabo Veste Prada*, também aprenderá a combatê-lo nas empresas reais. Quem debate o fracasso ético em *Wall Street*, dificilmente verá o mundo corporativo da mesma forma. E quem entende as estratégias de liderança em *A Fuga das Galinhas*, entende que mesmo as metáforas mais inusitadas podem ensinar algo sobre o comportamento humano nas organizações.

No fim do projeto, talvez não se lembrem das datas exatas da Revolução Industrial ou da fórmula do juro composto, mas lembrarão da cena em que um personagem escolheu o certo em vez do fácil. Lembrarão da tensão de apresentar sua análise diante de professores atentos. Lembrarão que aprender também pode ser leve, envolvente e, sim, cinematográfico, porque, às vezes, a melhor sala de aula é aquela onde se apagam as luzes... e se acendem ideias.

A magnitude desse projeto é observada pelos resultados apresentados pelos acadêmicos. No tema em que utilizarei como exemplo de sucesso na inovação da educação do profissional da contabilidade, foi trabalhado o filme *O Diabo Veste Prada*. Os acadêmicos apresentaram as seguintes análises ao filme proposto.

Na tela, uma mulher poderosa dita as regras de um império. Seus passos ecoam em corredores silenciosos. Seus olhares cortam mais do que palavras. Ela não precisa gritar. Miranda Priestly comanda com o peso de um silêncio autoritário e é nessa personagem que começa a lição, conforme Figura 1 referente à personagem Miranda Priestly.

Fonte: <https://claudia.abril.com.br/cultura/o-diabo-veste-prada-2-tudo-sobre/>



Miranda Priestly

Mas a lição não está apenas no filme. Está na análise e no olhar cuidadoso dos estudantes que, em vez de assistirem passivamente à trama de *O Diabo Veste Prada*, decidiram dissecá-la, interpretá-la, traduzi-la em conceitos, legislações e reflexões. Foi nesse ponto de encontro entre o cinema e o saber acadêmico que nasceu o trabalho apresentado no projeto Intercine, do Centro de Ensino Superior do Amapá (CEAP).

Como é possível extrair lições sobre ética, liderança e ambiente de trabalho de um filme sobre moda? A resposta vem com naturalidade para quem participou do projeto: porque ali a ficção não é fuga da realidade, mas espelho, e nem sempre o reflexo é bonito.

Miranda lidera com pulso de ferro. Sua assistente, Andrea, sofre calada as consequências de uma gestão coercitiva, marcada por abusos emocionais e assédio velado. Para os olhos desatentos, tudo isso poderia parecer exagero. Mas os estudantes foram além: identificaram nas falas da chefe indícios de crime de injúria; associaram o comportamento abusivo à teoria motivacional de Maslow; refletiram sobre a desumanização no ambiente corporativo; e, acima de tudo, questionaram: que tipo de profissional queremos ser?

Podemos observar na cena do filme (Figura 2) a personagem Miranda Priestly hostilizando Andrea.

Fonte: <https://www.tecmundo.com.br/minha-serie/235940-diabo-veste-prada-9-curiosidades-voce-nao-sabia.htm>



Miranda Priestly e Andrea

A metodologia do projeto Intercine permitiu justamente isso: transformar cenas de cinema em janelas de debate ético e profissional. A análise não parou no roteiro do filme. O grupo trouxe para o texto leis brasileiras, referências teóricas, artigos acadêmicos. Mas, mais importante do que a técnica, foi o tom crítico com que relataram o impacto daquele tipo de liderança no psicológico dos trabalhadores.

Há um trecho, por exemplo, em que Andrea muda completamente seu visual para “se encaixar” no padrão da empresa. A reflexão que os alunos trazem ali vai além do figurino: fala sobre identidade, adaptação, dilemas morais. Fala sobre o quanto se perde quando se tenta caber em moldes que foram feitos para restringir e, não, para valorizar. Fala sobre a ética que se dobra, mas não deveria.

Podemos observar na Figura 3 do filme a transformação de visual da personagem Andrea.

Fonte: <https://capricho.abril.com.br/moda/mas-ja-filme-o-diabo-veste-prada-completa-10-anos-de-lancamento/>



E assim, entre linhas e cenas, a proposta do projeto se cumpre: fazer pensar, porque pensar dói, mas liberta; desconstrói ideias prontas; rompe com a superficialidade. E foi exatamente isso que fizeram os estudantes nesse trabalho. Com coragem, olhar apurado e argumentação sólida, transformaram uma comédia dramática em estudo de caso. Transformaram o entretenimento em conhecimento.

Ao fim da leitura das cenas, fica uma certeza: a educação precisa emocionar para transformar. E se for preciso colocar um salto alto, um blazer de grife e uma crítica social disfarçada de glamour para fazer isso acontecer, que assim seja.

No Intercine, o que se aprende não é só o que está nos livros, mas se aprende a ler o mundo com sensibilidade, com ética e com disposição para, quem sabe, um dia ser um tipo de líder que inspira e não intimida.

## Quando a educação toca a alma

Ao vivenciar o projeto Intercine, não apenas testemunhei um novo jeito de ensinar, mas me transformei junto com meus alunos. Ali, entre os silêncios densos de Miranda Priestly e os dilemas de uma assistente subestimada, entre a luz azul celeste de um suéter e o peso simbólico de uma decisão ética, entendi que educar vai muito além de transmitir conteúdo. Educar é acender dentro de alguém uma centelha de autonomia, sensibilidade e coragem.

Cada apresentação, cada análise de cena, cada olhar emocionado dos alunos diante de uma verdade descoberta me lembrava por que escolhi ser professora: porque a sala de aula, seja iluminada por projetores ou por sonhos, é um território sagrado onde vidas se encontram para mudar. E projetos como o Intercine mostram que a inovação na educação não está apenas na tecnologia, mas na coragem de ensinar com empatia e significação.

A proposta de olhar para o cinema com lentes acadêmicas é, na verdade, um convite para olhar a si mesmo com mais profundidade. É um gesto de confiança no estudante, que deixa de ser espectador e passa a ser protagonista. É dizer: “Você pode interpretar o mundo e pode transformá-lo”.

Vários foram os relatos dos acadêmicos em relação à experiência de assistir a um filme e, a partir desse olhar, observar teorias e doutrinas estudadas em sala de aula, alegando que o aprendizado obtido no Intercine não lhes permitirão mais assistir a um filme – ainda que seja uma animação – sem uma análise crítica da inserção dos conteúdos acadêmicos na arte das telas.

E que privilégio é, para nós, educadoras, ver essa transformação acontecer diante dos nossos olhos! Ver que as alunas e alunos não apenas aprenderam sobre liderança, ética e comportamento organizacional, mas sentiram. Sentiram raiva, indignação, empatia, dúvida, e por fim, lucidez, porque é assim que se aprende de verdade: quando o saber encontra o sentir.

A cada semestre, novas histórias ganham voz, novas ideias se cruzam e novos olhares se constroem. E se eu pudesse deixar uma única mensagem às mulheres que, como eu, vivem os desafios e as belezas da sala de aula, seria esta: não tenham medo de ensinar com o coração. Inovem, usem, envolvam. Façam da educação um ato de afeto e ousadia, pois quando ensinamos com emoção, plantamos sementes de transformação e quem sabe, de libertação.

Em linhas gerais, o Intercine nos lembra que a educação de verdade não nos ensina apenas a tirar boas notas, mas a fazer boas escolhas, e, acima de tudo, a não aceitarmos jamais um mundo em que ética, respeito e sensibilidade sejam coadjuvantes.

Que nunca nos falte a coragem de acender ideias, mesmo quando as luzes se apagam.



# Contabilidade consultiva: o novo papel da mulher contabilista

**Solania Veras**

Contadora e empresária.

**Nadja Saraiva**

Contadora e empresária.

A história da mulher na profissão contábil reflete, em muitos aspectos, a luta feminina por espaço e reconhecimento em áreas tradicionalmente dominadas por homens. Até o final do século XIX e início do século XX, a Contabilidade era quase exclusivamente masculina, já que o acesso à educação formal e, especialmente, à educação superior era bastante limitado para as mulheres.

Com o avanço dos direitos das mulheres, como a conquista do direito ao voto e à educação em diversos países, as mulheres começaram a ingressar no mercado contábil. No Brasil, por exemplo, um nome de destaque é Maria Clara Cavalcante Bugarim, que teve papel importante tanto na prática contábil quanto na liderança de entidades de classe, chegando à presidência do Conselho Federal de Contabilidade (CFC).

Internacionalmente, nomes como Christine Ross, a primeira mulher a obter o título de Certified Public Accountant (CPA), nos Estados Unidos, em 1899, marcam o início da inserção feminina formal na profissão.

No Brasil, a entrada da mulher na profissão contábil está diretamente ligada ao processo de transformação social e econômica que ocorreu no século XX. Até a década de 1940, a Contabilidade era uma área essencialmente masculina, refletindo uma sociedade em que o espaço da mulher era, majoritariamente, restrito ao ambiente doméstico.

Com a industrialização, a urbanização e, especialmente, a ampliação do acesso das mulheres à educação formal, elas começaram a ocupar novos espaços profissionais. O ensino comercial – que incluía disciplinas de Contabilidade – passou a ser frequentado por mulheres que buscavam inserção no mercado de trabalho, geralmente em funções administrativas e contábeis básicas.

A criação do Decreto-Lei n.º 9.295, de 1946, que regulamentou a profissão contábil e criou o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) e os Conselhos Regionais, foi um marco também para as mulheres, pois formalizou a profissão e abriu espaço para que mais mulheres se profissionalizassem e fossem reconhecidas legalmente como contadoras.

Ao longo das décadas seguintes, especialmente a partir dos anos 1970, com o fortalecimento do movimento feminista e as mudanças no mercado de trabalho brasileiro, a presença feminina aumentou significativamente. As mulheres começaram não apenas a atuar como técnicas e contadoras, mas também a ocupar cargos de liderança em empresas contábeis e órgãos de classe.

Hoje, as mulheres representam mais da metade dos profissionais registrados na área, mas ainda lutam por mais representatividade em cargos de chefia e igualdade de oportunidades.

## Décadas de 1950 a 1970

Nesse período, as mulheres conquistaram cada vez mais espaço nos escritórios de contabilidade e em cargos administrativos. Contudo, ainda predominava uma visão tradicional de que as mulheres eram mais aptas para funções operacionais ou de apoio, não para cargos de liderança ou posições técnicas complexas.

## Anos 1980

Com a ampliação das faculdades de Ciências Contábeis e o fortalecimento do ensino superior, muitas mulheres começaram a se formar em Contabilidade em igualdade numérica (ou até superior) aos homens. Surgiram também novas oportunidades em empresas multinacionais e bancos, refletindo a modernização da economia brasileira. No entanto, barreiras culturais e institucionais ainda limitavam o avanço delas para cargos de chefia.

## Anos 1990 e 2000

Esse foi um período crucial de consolidação. As mulheres não apenas aumentaram sua participação no mercado de trabalho contábil, como também começaram a se destacar em áreas técnicas mais complexas, como Auditoria, Perícia e Consultoria Tributária. Um marco importante foi a crescente participação feminina nas entidades de classe. Em 2006, Maria Clara Cavalcante Bugarim se tornou a primeira mulher presidente do Conselho Federal de Contabilidade (CFC), um símbolo da quebra de barreiras históricas.

Ainda que a participação seja expressiva, o desafio atual está na inserção em posições de liderança. A presença de mulheres em cargos de presidência de grandes empresas contábeis, multinacionais e diretorias de conselhos ainda não é proporcional ao número total de profissionais. No entanto, há avanços claros: além do marco histórico de Maria Clara Cavalcante Bugarim, cada vez mais mulheres vêm sendo eleitas para presidências de CRCs em diversos estados, assim como para cargos executivos em firmas de grande porte.

Nos últimos anos, surgiram grupos e redes de apoio, como o Programa Mulher Contabilista, criado pelo CFC para promover o desenvolvimento técnico, acadêmico e de liderança entre as profissionais da área. Esse programa organiza eventos nacionais, premiações e ações educativas que colocam a mulher contabilista em evidência.

Além das conquistas formais, há uma mudança importante acontecendo na cultura organizacional: temas como igualdade de gênero, equidade salarial e ambientes de trabalho mais inclusivos estão na pauta das grandes empresas contábeis e de auditoria. Programas de diversidade estão sendo implementados para garantir que as mulheres não apenas ingressem, mas também cresçam e permaneçam na profissão.

No entanto, apesar dos avanços, desafios permanecem. A conciliação entre trabalho e vida pessoal continua sendo uma preocupação para muitas mulheres, especialmente diante das demandas por atualização constante em um setor que passa por rápidas mudanças, como a transformação digital e a internacionalização das normas contábeis.

E, dentro desse contexto, existe uma transformação silenciosa e poderosa pela qual a Contabilidade vem passando: aos poucos a área vem deixando de ser apenas técnica para se tornar mais estratégica e consultiva.

E, nesse cenário de mudança, a presença da mulher tem ganhado protagonismo não só pela competência técnica, mas pela sensibilidade, visão sistêmica e capacidade de construir conexões humanas.

A mulher contabilista tem ocupado espaços antes restritos, assumindo o papel de consultora, líder e agente de transformação nos negócios. Ela desempenha um papel fundamental na Contabilidade consultiva, trazendo várias visões e habilidades para a área.

Mais do que interpretar números, ela ouve, aconselha, antecipa cenários e entrega valor real ao cliente.

Esse novo momento da Contabilidade traz para a mulher na profissão mais voz, mais influência e mais reconhecimento, pois ela tem uma maneira peculiar de resolver e impulsionar diversas situações no dia a dia das demandas contábeis, de forma leve, perspicaz e caprichosa; interpreta situações mais rapidamente e de forma resolutiva, resultando em tomada de decisões assertivas.

Podemos destacar dados atuais desse papel que a mulher tem desempenhado na profissão contábil:

- Segundo o último levantamento do CFC, as mulheres representam cerca de 55% dos profissionais ativos em todo o Brasil.
- Em eventos como a Convenção Nacional dos Profissionais da Contabilidade, é cada vez mais comum ver mulheres como palestrantes principais e coordenadoras de painéis estratégicos.

- As Big Four (Deloitte, EY, KPMG e PwC) já contam com programas internos para ampliar a diversidade de gênero e aumentar a participação de mulheres em cargos de sócios e de diretoria – áreas em que elas ainda são minoria, mas com avanço constante.
- Há também crescimento de mulheres empreendedoras no setor contábil, com muitas criando seus próprios escritórios e se destacando em nichos como contabilidade digital, perícia e consultoria tributária.

## Participação feminina

As mulheres representam aproximadamente 56% dos profissionais registrados nos Conselhos Regionais de Contabilidade (CRCs). Isso indica que, numericamente, elas já são maioria na profissão. Entre os anos de 2015 e 2024, houve um aumento de mais de 30% no número de empresas contábeis abertas por mulheres, especialmente em capitais e grandes centros urbanos.

## Formação

Nos cursos superiores de Ciências Contábeis, as mulheres representam cerca de 60% dos alunos matriculados. Ou seja, a tendência é de que a participação feminina continue crescendo nos próximos anos.

## Empreendedorismo

Um dado interessante é que mais de 40% das mulheres contadoras atuam como empreendedoras, seja à frente de seus próprios escritórios contábeis, seja como consultoras independentes. Esse índice tem crescido, especialmente com o avanço da contabilidade digital. Tal autonomia tem permitido a construção de modelos de negócio mais inovadores, flexíveis e voltados para resultados, apesar de existirem dificuldades em obter crédito ou investimento para abrir ou expandir negócios. Outra grande dificuldade de equilibrar trabalho e vida pessoal: a sobrecarga ainda é um tema recorrente, já que muitas empreendedoras conciliam a gestão dos negócios com responsabilidades familiares.

## Equidade salarial

Estudos apontam que a diferença salarial média entre homens e mulheres na contabilidade é de cerca de 15% a 20% em cargos equivalentes, dependendo da região e da área de atuação. Ainda que essa diferença tenha diminuído na última década, ela persiste, especialmente em cargos mais altos.

## Atuação em áreas técnicas

As mulheres têm se destacado especialmente em áreas como:

- Contabilidade digital e tecnologia aplicada;
- Consultoria para Microempreendedores Individuais (MEIs) e pequenas empresas;
- Educação e capacitação;
- Auditoria e compliance;
- Contabilidade pública;
- Consultoria tributária e fiscal.

Esses dados refletem um cenário dinâmico: muita conquista, crescimento contínuo, mas ainda com barreiras a serem superadas. Porém, a tendência é de ascensão contínua, principalmente em posições de alta liderança. As novas gerações chegam cada vez mais preparadas, com formação sólida e focadas em tecnologia e inovação.

## Multiplicando resultados: o impacto das mulheres na contabilidade consultiva

A contabilidade tem deixado de ser apenas uma ferramenta de apuração fiscal e passou a ocupar um papel estratégico nas empresas. Esse movimento, conhecido como contabilidade consultiva, representa uma transformação na forma como os profissionais da área se posicionam no mercado: mais próximos dos empresários, mais focados em resultados e mais envolvidos nas decisões de negócio.

Nesse cenário de inovação e protagonismo, a presença feminina na Contabilidade se fortalece, trazendo novas perspectivas e impulsionando mudanças significativas na maneira como os serviços contábeis são oferecidos.

## O que é contabilidade consultiva?

Diferente do modelo tradicional, a contabilidade consultiva vai além da entrega de obrigações fiscais e relatórios contábeis. Ela atua como parceira estratégica do empresário, oferecendo análises, projeções e *insights* para a tomada de decisão inteligente e sustentável.

É um modelo que exige comunicação ativa com o cliente, domínio de ferramentas tecnológicas, interpretação de dados e, sobretudo, uma postura consultiva, de quem orienta e antecipa soluções.

A entrada e ascensão das mulheres na Contabilidade não é novidade, mas sua atuação na contabilidade consultiva marca uma nova fase: mais analítica, mais estratégica e mais conectada com as necessidades do cliente.

A presença feminina na liderança contábil tem trazido uma abordagem mais empática e colaborativa. A capacidade de compreender o cliente além dos números, pensar em soluções sustentáveis e conduzir processos com foco em longo prazo é uma marca das mulheres que atuam como consultoras contábeis.

A consultoria exige diálogo constante com os empresários. Traduzir dados complexos para uma linguagem acessível, ouvir o cliente com atenção e entregar orientações claras são habilidades que muitas mulheres dominam com naturalidade – e que agregam muito valor nesse modelo de serviço.

Com a digitalização da contabilidade, surgiram oportunidades para profissionais que dominam ferramentas como ERP, BI, *dashboards* e sistemas de análise financeira. Muitas mulheres estão liderando esse movimento à frente de empresas que combinam tecnologia e estratégia com um olhar humano e inteligente sobre os negócios.

A contabilidade consultiva é o futuro da profissão – e esse futuro está sendo construído, em grande parte, por mulheres. Profissionais que unem conhecimento técnico, visão estratégica, sensibilidade humana e força empreendedora para transformar a realidade de empresas por todo o país.

A presença feminina na contabilidade consultiva não é apenas um reflexo da evolução do mercado, mas também um sinal claro de que o sucesso na gestão empresarial passa, cada vez mais, pelo protagonismo das mulheres.

Mas a mulher contabilista não apenas enfrenta esses desafios – ela os transforma em combustível.

## O diferencial da liderança feminina

A liderança exercida por mulheres tem características marcantes e que se conectam profundamente com os pilares da contabilidade consultiva:

- Inteligência emocional: compreender o outro, gerir conflitos e manter a equipe motivada.
- Gestão colaborativa: fomentar o diálogo, valorizar ideias e construir soluções em conjunto.
- Resiliência: superar barreiras com equilíbrio e foco.
- Visão holística: enxergar além dos números e conectar pessoas, processos e resultados.
- Ética e responsabilidade: agir com consciência, empatia e consistência.

Essas qualidades, muitas vezes subestimadas no ambiente corporativo tradicional, têm se mostrado essenciais para os novos tempos – e cada vez mais valorizadas por equipes, clientes e organizações.

## Casos reais e trajetórias inspiradoras

São muitas as histórias de mulheres que romperam barreiras na Contabilidade brasileira – e especialmente na área consultiva. Profissionais que saíram da zona técnica para liderar escritórios, abrir empresas, fundar *startups* contábeis, presidir conselhos regionais e levar a contabilidade a outro patamar.

Elas não se contentaram com o “lugar garantido”. Buscaram o lugar de fala, de decisão, de transformação. E, ao fazerem isso, abriram espaço para outras mulheres caminharem.

## Liderar com propósito

Liderar na Contabilidade não é apenas ter um cargo de chefia – é inspirar, orientar, acolher e provocar mudanças. A mulher contabilista que lidera com propósito não pensa apenas em metas, mas em legado. Ela quer deixar marcas positivas no time, no cliente e na profissão.

E o mais bonito: ao conquistar esse espaço, ela também muda a vida de outras mulheres, mostrando que é possível, sim, crescer, comandar e construir uma carreira com verdade, competência e sensibilidade.

Se por muito tempo o papel da mulher na Contabilidade foi associado à execução técnica e ao suporte, hoje ela vem se posicionando como protagonista: criando, liderando e inovando. A contabilidade consultiva abriu portas para um novo perfil de empreendedora – uma mulher que alia visão de negócios, propósito e sensibilidade para gerar impacto real na vida dos clientes.

## Desafios do caminho empreendedor

Empreender, especialmente sendo mulher, é uma jornada de superação diária. Lidar com a autossabotagem, o medo de falhar, o julgamento externo e a sobrecarga é uma realidade comum.

Mas é justamente na construção diária – passo a passo, cliente a cliente – que essas mulheres se fortalecem. O empreendedorismo feminino na Contabilidade não é sobre heroísmo: é sobre coragem, constância e escolha.

Escolha de crescer no seu tempo, à sua maneira, com o seu valor.

Estratégias para crescer com propósito

1. Construa autoridade com verdade: compartilhe conhecimento, posicione-se, eduque o mercado com seu conteúdo.
2. Se relacione com empatia e presença: o vínculo com o cliente é o maior diferencial da contabilidade consultiva.
3. Cuide de você também: equilíbrio emocional e mental são essenciais para manter a consistência no negócio.
4. Cerque-se de outras mulheres empreendedoras: rede de apoio é força, troca e inspiração.
5. Esteja aberta à inovação: adapte-se às mudanças sem perder sua essência.

## Um movimento que transforma a profissão

A mulher que empreende na contabilidade consultiva não está apenas construindo um negócio: ela está redesenhando a forma de fazer Contabilidade no Brasil. Trazendo leveza, visão, propósito e humanidade, essas empreendedoras estão mostrando que é possível prosperar com ética, cuidado e autenticidade.

Elas não apenas vendem serviços – elas entregam clareza, liberdade e futuro para os clientes. E, no processo, transformam também a si mesmas.

Vivemos um tempo de profundas transformações: nas relações, nas tecnologias, nos modelos de negócio e na maneira como as pessoas enxergam valor. Nesse cenário dinâmico e desafiador, a Contabilidade também evolui – e o caminho que se desenha à frente é claro: mais estratégico, mais humano e mais feminino.

A contabilidade consultiva não é apenas uma tendência passageira. Ela representa uma nova mentalidade: mais empática, próxima, colaborativa e orientada a resultados. Um modelo em que o contador deixa de ser um executor de tarefas para se tornar um parceiro de confiança e um aliado no crescimento dos seus clientes.

E é justamente nesse espaço que a mulher contabilista tem encontrado sua verdadeira potência.

## Por que o futuro é feminino?

A Contabilidade do futuro precisa de mais escuta, de mais conexão, de mais propósito – e são essas qualidades que a presença feminina imprime com naturalidade. O jeito feminino de liderar, de empreender e de se relacionar com os clientes traz à tona uma nova forma de fazer contabilidade: mais próxima da realidade dos negócios e das pessoas.

Não se trata de excluir os homens da equação, mas de equilibrar o jogo. De reconhecer que o futuro será mais justo, mais inteligente e mais sustentável se acolher a diversidade de olhares, experiências e sensibilidades.

Tendências que favorecem esse movimento

- Automação e inteligência artificial: liberam tempo para o que só o humano pode fazer: pensar estrategicamente, aconselhar, criar soluções.
- Economia da confiança: os clientes querem contadores que os compreendam, que estejam presentes e que falem a sua linguagem.
- Educação continuada e liderança *soft*: mais do que *hard skills*, o mercado valoriza inteligência emocional, adaptabilidade e visão sistêmica – atributos muito presentes na liderança feminina.
- Negócios com propósito: a mulher contabilista tem liderado empresas com valores claros, forte cultura e impacto social real.

## O legado feminino na Contabilidade

As mulheres contabilistas que hoje ocupam cargos de liderança, que empreendem, que ousam fazer diferente, estão deixando um legado: não apenas de competência, mas de coragem, reinvenção e representatividade.

Cada cliente atendido com verdade.

Cada equipe liderada com humanidade.

Cada negócio que prospera com a sua ajuda.

Tudo isso constrói um futuro mais ético, mais leve e mais conectado com as pessoas.

A mulher contabilista consultiva é mais do que uma profissional: ela é uma ponte entre números e decisões, entre razão e sensibilidade, entre passado e futuro.

E o mais bonito? Ela não caminha sozinha. Onde uma mulher avança, outras se inspiram e encontram caminho.

O futuro da Contabilidade será mais humano.

Mais estratégico.

Mais conectado.

Mais feminino.

E ele já começou.

## Contabilidade consultiva: o papel da mulher contabilista

Multiplicando resultados: o impacto das mulheres na contabilidade consultiva.

A mulher contabilista desempenha um papel fundamental na contabilidade consultiva, trazendo perspectivas a partir de várias visões e habilidades na área. A profissional da contabilidade tem uma maneira peculiar de resolver e impulsionar diversas situações no dia a dia das demandas contábeis, de forma leve, perspicaz e caprichosa. Interpreta situações rapidamente e de forma resolutiva, resultando em uma dinâmica tomada de decisões – que de fato, é a contabilidade consultiva, pois através dos relatórios gerenciais conseguimos alcançar um melhor direcionamento ao nosso cliente.

A Contabilidade tradicional não faz mais parte da mulher contabilista consultiva, e isso impacta de tal forma que já não há mais espaço para a mesmice, o “arroz com feijão” na profissão contábil, em que técnica, operação e dominância já têm por obrigação fazer parte da contabilidade dos dias atuais.

E com tudo isso, a mulher contabilista possui uma visão estratégica, auxiliando, conduzindo e norteando seus clientes para o mundo dos negócios. Nos tempos antigos, isso não era visto, quando era um ambiente dominado por homens. Hoje, estamos conseguindo espaço, com um percentual de 43% de mulheres contabilistas devidamente registradas no Conselho Regional de Contabilidade. Isso mostra como a clareza, a valorização e a expansão das mulheres na profissão contábil só têm aumentado, revelando assim o quanto essencial é a sua capacidade de análise e comunicação, tornando-se um diferencial na demanda por soluções financeiras e estratégicas das empresas.

O papel da mulher contabilista como consultora se desempenha de várias formas: desde as diferentes maneiras de enxergar oportunidade nos problemas, como também contribuindo com a inovação e a valorização das relações profissionais, transformando-as em relações de confiança, parcerias fortes e leais com os clientes. Isso só corrobora com a capacidade da mulher contabilista no âmbito profissional, notória e hábil aos olhos do mundo dos negócios.

Temos grandes qualidades: empatia, clareza, leveza nos negócios e na vida pessoal. Isso faz de nós agentes transformadoras, contribuindo para a evolução da profissão contábil e para o crescimento dos negócios.

## CAPÍTULO IV

# Inteligência Emocional

Acre • Bahia • Minas Gerais • Pernambuco





# A inteligência emocional na liderança contábil: um olhar feminino sobre a humanização do ambiente profissional

**Nádia Maria Scherer Louzada**

Bacharela em Ciências Contábeis. Pós-graduanda: MBA Gestão Tributária e Tributação no Agronegócio. MBA Perícia Contábil, Econômica e Financeira.

**Samirame Carvalho da Silva**

Técnica em contabilidade. Bacharela em Administração de Empresas. Pós-graduanda em Psicopedagogia Institucional.

## Introdução: liderar com o coração e a razão – a jornada feminina pela inteligência emocional na contabilidade

Nunca antes foi tão essencial debater sobre inteligência emocional, pois vivemos em um mundo globalizado, conectado pela tecnologia e com pensamentos acelerados. Consoante Cury (2014, p. 99) “mesmo que o conteúdo seja positivo, culto, interessante, o aceleramento do pensamento por si só gera um desgaste cerebral intenso [...]”. A contabilidade, por sua vez, respira informação e vive sob constantes atualizações, o que exige contínua capacitação. Nesse sentido, “para qualquer profissional contábil, pesquisa é importante [...]” (Iudícibus *et al.*, 2020, p. 26), e isso é ainda mais necessário, em especial, para as contadoras, que atuam em um mercado majoritariamente masculino.

A trajetória na liderança, particularmente para as mulheres, não se inicia com um cargo ou título, mas com pessoas, enfrentando olhares desconfiados e espaços onde a voz feminina ainda precisa se afirmar. A convicção de que é possível liderar de forma diferente – com sensibilidade, escuta e coragem para transformar – tem guiado essa jornada. Ao longo do tempo, compreendeu-se que liderar vai além da técnica, sendo fundamental saber lidar com emoções, conflitos e relações humanas. A escuta empática, o autoconhecimento e a inteligência emocional (IE) fizeram-se tão essenciais quanto o domínio de números e relatórios. Como ensinou Peter Drucker (2001), liderar é fazer as coisas certas – e isso exige sensibilidade, empatia e presença.

Essa exigência profissional, somada às responsabilidades empresariais, torna primordial uma blindagem mental para enfrentar tantos desafios nesse mercado, sendo um dos maiores a gestão de pessoas de forma conscientemente inteligente. Fica claro que uma liderança verdadeiramente transformadora, inspirada por autores como Daniel Goleman e Brené Brown, equilibra razão e emoção. Ser mulher em ambientes tradicionalmente masculinos exige firmeza com delicadeza, o que reforça a necessidade de uma liderança mais humana, consciente e inspiradora. Este artigo propõe-se a explorar como a inteligência emocional permeia a liderança contábil, com foco no protagonismo feminino e na humanização das relações de trabalho.

## **A essência da inteligência emocional na liderança contábil**

A inteligência emocional, por sua vez, é a habilidade de compreender, gerenciar e expressar emoções, tanto as próprias quanto as dos outros, além de capacitar para lidar de maneira construtiva com as complexidades emocionais da vida e permitir manter a clareza e a calma mesmo diante dos desafios mais imponentes. A partir de Goleman (1995), compreende-se que o autoconhecimento, a autorregulação e a empatia são ferramentas essenciais para uma liderança eficaz. A IE é a base para transformar conhecimento em ação sensível e eficaz.

Em um escritório contábil, universo de muita pressão, com prazos a serem cumpridos, clientes a serem atendidos e constantes atualizações, liderar torna-se um desafio. Nota-se a relevância da IE nesse tema, pois a profissional com inteligência emocional torna o ambiente de trabalho melhor, mais produtivo e mais leve emocionalmente. A empresária contábil, como caracteriza Augusto Cury (2014), precisa aprender a dialogar e expor suas experiências, não devendo se limitar às regras, manuais e legislações no trato com sua equipe de trabalho para, somente assim, ser capaz de formar profissionais pensantes.

Constata-se que a contadora no papel de líder não deve se conter ao seu conhecimento técnico, mas precisa também saber liderar e ter habilidade para enfrentar os problemas do dia a dia, visto que o mundo corporativo exige muito, e o autoconhecimento e a busca pela melhoria das relações interpessoais e adaptação fazem com que a profissional contábil busque aperfeiçoar, além de uma simples calculadora, o seu espírito de liderança e domínio das suas emoções. Nesse contexto, consoante Goleman (2019 *apud* Macedo, 2024, p.129), a inteligência emocional assume um papel essencial nas organizações contábeis, uma vez que a busca pelo autoconhecimento, o controle das emoções, motivação e empatia com o próximo são aptidões necessárias para a construção de um ambiente emocionalmente inteligente.

## Liderar com empatia em ambientes de resistência relato de Samirame Carvalho da Silva

“Meu nome é Samirame Carvalho da Silva e minha trajetória na liderança não começou com um cargo ou título, mas com pessoas. Enfrentei olhares desconfiados e espaços onde a voz feminina ainda precisa se afirmar. Desde o início, tive a convicção de que é possível liderar de forma diferente – com sensibilidade, escuta e coragem para transformar.

Sou técnica em contabilidade, graduada em Administração, pós-graduada em Psicopedagogia Institucional e educadora por vocação. Minha caminhada profissional se construiu no Acre, entre a gestão pública e privada, o ensino superior e a economia solidária. Hoje, atuo como coordenadora dos cursos de Ciências Contábeis e Administração, acreditando na educação como motor de mudança.

Ao longo do tempo, entendi que liderar vai além da técnica, deve-se saber lidar com emoções, conflitos e relações humanas. A escuta empática, o autoconhecimento e a inteligência emocional tornaram-se tão essenciais quanto o domínio de números e relatórios. Como ensinou Peter Drucker (2001), liderar é fazer as coisas certas – e isso exige sensibilidade, empatia e presença.

Inspirada por autores como Daniel Goleman e Brené Brown, compreendi que uma liderança verdadeiramente transformadora equilibra razão e emoção. Ser mulher em ambientes tradicionalmente masculinos exigiu firmeza com delicadeza. Este relato é um convite para repensar a liderança ao educar sobre uma gestão mais humana, mais consciente, mais inspiradora. Se você também acredita que liderar é servir, este texto é para você.

Assumir uma posição de liderança foi, para mim, uma travessia repleta de desafios silenciosos e resistências veladas, especialmente em um ambiente institucional público, marcado por estruturas rígidas e culturas enraizadas. Como mulher, enfrentei a necessidade constante de conquistar espaços e provar minha legitimidade diante de equipes formadas por profissionais experientes, muitas vezes desconfiados de mudanças vindas de uma liderança feminina.

Um dos principais obstáculos era a falta de diálogo entre os setores, o que gerava ruídos na comunicação e distanciamento emocional. Com o tempo, percebi que liderar exigia muito mais do que conhecimento técnico: era preciso desenvolver escuta ativa, empatia e sensibilidade. Liderar é, essencialmente, construir pontes entre pessoas, ideias e sentimentos, sendo possível somente por meio de relações baseadas na confiança.

A resistência à presença feminina na liderança, como aponta Kanter (1977), ainda é uma realidade. Precisei me reafirmar diariamente, aprendendo a equilibrar firmeza com delicadeza. Descobri que conquistar a confiança da equipe não dependia apenas de resultados, mas de humanidade. Como defende Jung, ao tocar uma alma humana, é preciso ser também uma alma humana.

Busquei respaldo teórico para lidar com esses desafios na inteligência emocional. A partir de Goleman (1995), compreendi que o autoconhecimento, a autorregulação e a empatia são ferramentas essenciais para uma liderança eficaz. Aprendi a ouvir verdadeiramente e a agir com empatia prática, como defende Krznaric (2014), fazendo dos conflitos menos ameaçadores e mais transformadores.

Ao longo dessa caminhada, aprendi que liderar com sensibilidade é um ato de coragem. As dificuldades viraram lições e reforçaram meu estilo de liderança, que une razão e emoção a favor do coletivo. Hoje, vejo que o verdadeiro poder da liderança está na presença autêntica, emocionalmente consciente e genuinamente humana.

## **Conquistas: quando o cuidado transforma relações e entrega resultados**

Conquistar a confiança da equipe foi um processo construído com atitudes consistentes, mais do que com palavras. Entendi que liderar não é impor, mas inspirar a partir de gestos simples, como escuta genuína, decisões empáticas e reconhecimento sincero. Com o tempo, percebi que a liderança eficaz floresce quando se cria um local seguro, onde cada pessoa se sente ouvida e respeitada.

Inicialmente, o relacionamento com a equipe era distante e limitado ao cumprimento de tarefas, no entanto, à medida que espaços de diálogo foram sendo abertos, os vínculos começaram a se fortalecer e o ambiente tornou-se mais leve e colaborativo, e os conflitos, antes evitados ou prolongados, passaram a ser resolvidos com maturidade. A inteligência emocional se mostrou, então, um pilar fundamental na construção desse novo clima organizacional.

Para fortalecer essa mudança, implementei práticas de valorização contínua, como reuniões com espaço de fala livre, feedbacks construtivos e reconhecimento não apenas pelos resultados, mas também pelo esforço e dedicação. Seguindo a filosofia da liderança servidora de Greenleaf (1977), passei a tomar decisões considerando sempre o fortalecimento da equipe, promovendo confiança e autonomia.

Essa postura foi reconhecida quando, em 2023, assumi a coordenação dos cursos de graduação em Ciências Contábeis e Administração. A autoridade construída com empatia se configurou mais sólida e sustentável, como bem define James Hunter (2004): “a autoridade verdadeira é conquistada com o serviço e o sacrifício.” Com isso, surgiu não apenas um avanço institucional, mas um desenvolvimento humano real com mais pertencimento, iniciativa e colaboração.

Essas conquistas me transformaram por dentro. Desenvolver a inteligência emocional fez de mim uma gestora mais sensível, segura e alinhada aos valores que acredito. Entendi que resultados duradouros só existem quando acompanhados de respeito, diálogo e conexão. Mais do que números, deixamos um legado humano – e é isso que torna a liderança verdadeiramente transformadora.”

## Conclusão: liderar com sentimento é transformar realidades

Ao longo das trajetórias profissionais, aprendemos que liderar vai muito além de ocupar um cargo. É sobre estar presente com escuta, coerência e humanidade, mesmo diante das incertezas. A liderança verdadeira não está nas ordens que se dá, mas na confiança que se constrói ao longo do tempo, com atitudes consistentes e empatia genuína.

A inteligência emocional, como nos ensina Daniel Goleman (1995), é a base para transformar conhecimento em ação sensível e eficaz. Liderar com consciência exige autoconhecimento, empatia e propósito. Em especial para as mulheres, esse caminho envolve superar barreiras estruturais, reinventar modos de exercer poder e afirmar, com coragem, uma forma de liderar que une firmeza e cuidado.

Mais do que uma competência, a inteligência emocional é uma bússola ética. Ela orienta uma liderança capaz de gerar pertencimento, significado e conexões reais, indo muito além dos resultados mensuráveis. Não se trata de suavizar a gestão, mas de humanizá-la. Valores como escuta, intuição, cuidado e colaboração devem ser integrados à liderança, independentemente do gênero.

Diante do exposto, este artigo incentiva a buscar cada vez mais a inteligência emocional, capacitando a profissional para apaziguar as relações de conflitos. Que sejamos peças determinantes e empreendedoras emocionalmente inteligentes, contribuindo para o crescimento profissional e pessoal de cada membro da organização.

Que essas histórias possam, de alguma forma, ressoar em outras trajetórias e cada mulher que ocupa – ou deseja ocupar – um espaço de liderança se veja capaz de fazê-lo sem deixar sua essência de lado e, juntas, possamos transformar o modo como se lidera: não só com métricas, mas com alma.

Porque, no fim das contas, o que realmente move uma equipe, uma instituição ou uma sociedade são pessoas. E pessoas, como sabemos, não se movem apenas por ordens. Elas se movem por significado, por conexão e por afeto.

## Referências

CAVALCANTE, Adriana; MACEDO, Josiany; et al. O PODER DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: Aprenda a lidar com as emoções e influenciar sua vida pessoal e profissional. São Paulo: Literare Books internacional, 2006.

CURY, Augusto. Ansiedade: Como Enfrentar o Mal do Século. São Paulo: Saraiva, 2014.

DRUCKER, Peter F. Desafios gerenciais para o século XXI. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

GOLEMAN, Daniel. Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GREENLEAF, Robert K. O líder servidor: um caminho para o futuro. São Paulo: É Realizações, 1977.

HUNTER, James C. O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

IUDÍCIBUS, Sérgio. Cartas aos Estudantes de Contabilidade. São Paulo: Atlas, 2020.

KANTER, Rosabeth Moss. Men and women of the corporation. New York: Basic Books, 1977.

KRZNARIC, Roman. O poder da empatia: a arte de se colocar no lugar do outro para transformar o mundo. Rio de Janeiro: Zahar, 2014.

REZENDE, Bernardo. Transformando suor em ouro. São Paulo: Sextante, 2006.

SOUDEHING, Stephen. TUDO O QUE VOCÊ PRECISA SABER SOBRE GESTÃO: Atue como coach, mentor, e entusiasta do seu time! O guia essencial das estratégias de gestão para impulsionar o negócio. São Paulo: Gente, 2022.

# A influência da inteligência emocional na tomada de decisões contábeis: o olhar de uma mulher em movimento

Ivana Viana de Farias

Contadora especialista em Contabilidade Tributária.

No cenário contábil contemporâneo, marcado por intensas transformações tecnológicas, legislativas e sociais, a figura da mulher contadora tem ganhado espaço não apenas pela competência técnica, mas também por trazer à profissão uma sensibilidade estratégica: a inteligência emocional.

Esse conceito, amplamente difundido por Daniel Goleman, diz respeito à capacidade de reconhecer, compreender e gerenciar emoções próprias e alheias. Na contabilidade, essa habilidade se torna uma ferramenta essencial na tomada de decisões. Lidar com prazos, pressões fiscais, mudanças normativas e conflitos empresariais exige mais do que conhecimento técnico: exige equilíbrio emocional, empatia e autorregulação.

Como contadoras, atuamos em um ambiente predominantemente masculino, onde a assertividade é muitas vezes confundida com dureza. Ser mulher nesse espaço é exercer diariamente a habilidade de comunicar com firmeza, mas sem perder a empatia, e de negociar tecnicamente sem abdicar da escuta ativa. Em muitos momentos, decisões fiscais e estratégicas precisaram ser ponderadas não apenas sob o aspecto legal, mas também sob a ótica humana – e foi justamente a inteligência emocional que guiou o trabalho nessas encruzilhadas.

Além disso, conciliar a rotina de mãe atípica e esposa com a dinâmica de gestão de clientes e equipes demanda uma habilidade invisível, mas poderosa: a de estar inteira em cada papel.

A inteligência emocional permitiu não me fragmentar, mas sim integrar todas as minhas dimensões, transformando cada desafio em uma ponte entre vida pessoal e carreira.

Ser mãe de criança autista é viver uma realidade paralela àquela para a qual fomos preparadas socialmente. É conviver com diagnósticos que chegam como tempestades, com terapias que ocupam o tempo e o orçamento familiar e com uma rotina que nunca é previsível. São madrugadas em claro, crises emocionais intensas, medos silenciosos e, ao mesmo tempo, um amor visceral que reorganiza prioridades. A maternidade atípica me ensinou a escutar com o coração, a ter paciência em dobro e a valorizar conquistas que para outros poderiam passar despercebidas.

Em meio a esse cenário, manter-se atualizada na contabilidade é um desafio constante. A legislação muda, os sistemas se atualizam, as normas se renovam. E eu sigo estudando – nos intervalos entre terapias, nos fins de semana em que outros descansam, nas madrugadas em que o sono não vem. Ser contadora exige estudo contínuo, e ser mulher nessa profissão requer também uma coragem silenciosa muitas vezes invisível aos olhos do mercado.

Além da profissão e da maternidade, há ainda o papel de esposa e dona de casa. Administrar o lar, cuidar da alimentação da família, acompanhar tarefas escolares, manter a organização da casa – tudo isso também é trabalho. Um trabalho não remunerado, mas essencial, que demanda energia, atenção e amor. A sobrecarga mental feminina é real, e ela pesa. Ainda assim, seguimos. E é justamente aí que a inteligência emocional mostra sua força: na capacidade de gerir emoções diante de numerosas demandas sem se perder de si mesma.

Minha trajetória na contabilidade começou como uma busca por estabilidade financeira, mas se transformou em uma missão. Descobri que poderia usar meu conhecimento não apenas para cumprir obrigações acessórias, mas para transformar negócios, ajudar pessoas a entenderem seus direitos, planejarem seu futuro e crescerem com segurança jurídica.

A realidade da mulher contadora se entrelaça com diversas camadas de desafios e superações. Em muitos momentos, fiquei dividida entre a rigidez dos prazos contábeis e a fluidez imprevisível da vida materna. Aprendi, na prática, que não há equilíbrio perfeito, mas um constante ajuste de rotas. Nesse processo, descobri a força que temos em ser múltiplas, em sermos movimento – constantes, firmes e, ainda assim, suaves.

O universo da contabilidade ainda carrega traços conservadores e, por vezes, excludentes. O protagonismo feminino não foi dado, mas conquistado. E continua sendo, a cada dia, reafirmado. Quando uma mulher assume a liderança de um projeto, quando uma profissional se destaca ou quando uma mãe empreendedora estrutura seu negócio com base em planejamento tributário, estamos todas avançando, coletivamente, na valorização da nossa presença no setor.

Meu filho, com seu olhar sensível e seu mundo tão particular, me ensinou que a escuta é tão poderosa quanto a fala. Essa mesma escuta levo para as reuniões com clientes, para o atendimento consultivo e para a gestão da minha equipe. Saber ouvir com empatia, interpretar além do que está dito e agir com equilíbrio são competências que transcendem os números e que enriquecem toda tomada de decisão contábil.

Sigo acreditando que o futuro da contabilidade será cada vez mais consultivo, humano e ético. E nós, mulheres, temos muito a contribuir nessa transformação. Temos o olhar atento para os detalhes, a escuta empática que constrói confiança e a capacidade de conciliar múltiplos papéis com excelência. Não queremos favores – queremos oportunidades. Não pedimos facilidades – buscamos reconhecimento.

No cenário contábil contemporâneo, marcado por intensas transformações tecnológicas, legislativas e sociais, a figura da mulher contadora tem ganhado espaço pela competência técnica e por trazer à profissão a sensibilidade estratégica da inteligência emocional. Como mulher, mãe, esposa e profissional responsável por decisões que impactam diretamente a sustentabilidade de empresas e sonhos, compreendi que a racionalidade dos números precisa dialogar com a maturidade das emoções.

A tomada de decisões na contabilidade, quando atravessada pela inteligência emocional, deixa de ser apenas técnica. Torna-se ética, relacional, estratégica e, acima de tudo, humana. E é essa humanidade que desejo ver cada vez mais no nosso Conselho, nas lideranças e nas empresas que assessoramos.

Ampliar o debate sobre inteligência emocional na contabilidade é reconhecer que a profissão não se sustenta apenas com números, e sim com pessoas, que são complexas, emocionais, falíveis.

Ao cultivarmos a inteligência emocional em nosso fazer contábil, contribuímos para decisões mais acertadas e para relações mais éticas, ambientes mais saudáveis e resultados mais sustentáveis.

Cada cliente atendido, cada imposto apurado, cada relatório enviado – tudo isso é feito entre terapias do filho e e-mails, entre planilhas e carinhos, entre números e amor. Sou mulher, contadora, mãe atípica, esposa, dona de casa. Sou muitas em uma só, assim como muitas de nós. E sigo, fazendo da contabilidade o meu instrumento de transformação – minha e de todos ao meu redor.

Ser mulher na contabilidade, para mim, é também ser mãe de um filho autista. Essa realidade exige não só organização, mas resiliência diária. Muitas vezes, precisei intercalar os horários de atendimento aos clientes com sessões de terapia, consultas e adaptações na rotina do meu filho. Houve noites sem dormir, momentos de esgotamento físico e emocional, mas também inúmeros gestos de amor, conquistas silenciosas e aprendizados que só a maternidade me proporcionou.

Foi nesse contexto que descobri uma das maiores virtudes da contabilidade: a flexibilidade. A possibilidade de exercer minha profissão também em home office me permitiu estar presente nos momentos mais importantes da vida do meu filho. Pude acolhê-lo nos dias difíceis, celebrar suas pequenas vitórias e, ao mesmo tempo, manter meu compromisso com os clientes e com minha carreira. A contabilidade, nesse aspecto, não foi apenas uma profissão – foi uma ponte entre o meu papel de mãe e minha realização profissional.

A existência feminina na contabilidade é sobre presença e transformação. E nós, mulheres em movimento, somos a prova de que é possível somar exatidão com emoção, razão com sensibilidade, resultado com propósito.

A inteligência emocional me ensinou que é possível acolher minhas próprias vulnerabilidades sem perder a autoridade técnica.

Já me emocionei ao perceber a confiança de um cliente ao seguir uma orientação minha, já respirei fundo diante de erros de sistemas que exigiam retrabalho às pressas e também agradei, silenciosamente, pela sabedoria adquirida em cada experiência vivida. Porque ser mulher na contabilidade é também conduzir os números com alma.

Por fim, compreendi que a presença feminina no setor contábil é muito mais do que alcançar cargos ou resultados. É sobre deixar um legado. Um legado de competência, de sensibilidade, de coragem e de transformação. É sobre inspirar outras mulheres – mães, esposas, estudantes, profissionais – a acreditarem que é possível, sim, ocupar todos os espaços com a força da razão e a beleza da emoção porque, quando nos movemos, o mundo também se move conosco.

E, para constar, me emocionei escrevendo este artigo.

## CAPÍTULO IV – Inteligência Emocional

# O papel da inteligência emocional na saúde mental

### Renata Gusmão de Luna Lima

Graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), mestrado em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB), doutorado em Administração pela UFPE, vice-diretora da Faculdade de Ciências da Administração e do Direito da Universidade de Pernambuco (UPE). Professora de diversos cursos de graduação e pós-graduação, conselheira do Conselho Regional de Contabilidade de Pernambuco (CRCPE).

### Maria Dorgivânia Arraes Barbará

Contadora, pós-graduada em Planejamento Tributário pela UFPE, MBA em Mineração de Dados e Inteligência Artificial (POLI/UPE), empresária contábil, vice-presidente de Política Institucional do Conselho Federal de Contabilidade.

### Fabíola Gambôa Cavalcanti

Contadora, conselheira do CRCPE, membro da Comissão da Mulher do CRCPE, voluntária de diversos projetos do sistema CFC/CRCPE, empresária contábil desde 1996.

### Maria de Lourdes Gama

Vice-presidente de Registro do CRCPE, empresária contábil, coordenadora do Programa Estadual da Mulher Contabilista, voluntária de diversos projetos do Sistema CFC/CRCPE.

### Fabiana Cavalcanti de Mendonça

Psicanalista clínica, graduação em Marketing, especialista em Gestão de Pessoas, especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho, especialista em Didática do Ensino Superior, *coach*, terapeuta em Programação Neurolinguística, docente e supervisora em Psicanálise, palestrante comportamental.

## 1 Introdução

A inteligência emocional (IE) tem ganhado destaque nas últimas décadas como fator determinante para o equilíbrio psíquico e a qualidade das relações humanas. A crescente incidência de transtornos mentais e o estresse nas sociedades contemporâneas demandam novos olhares para a forma como os indivíduos lidam com suas emoções. Este artigo propõe uma reflexão sobre como a IE contribui para a saúde mental, a partir das contribuições teóricas de diversos autores.

A era atual é marcada por profundas transformações sociais, econômicas e tecnológicas. A velocidade da informação, a constante exposição a padrões inalcançáveis nas redes sociais, a pressão por produtividade e a fragilidade das relações humanas formam um terreno fértil para o adoecimento emocional. Dados da Organização Mundial da Saúde (OMS) indicam que transtornos como depressão, ansiedade e Síndrome de Burnout são hoje algumas das principais causas de incapacidade no mundo, afetando milhões de pessoas de todas as idades e realidades.

O sofrimento psíquico, embora amplamente disseminado, ainda é cercado por estigmas e incompreensões. Muitas vezes, é interpretado como fraqueza ou falta de esforço pessoal, o que contribui para o silêncio e o isolamento de quem sofre. Em contrapartida, crescem as iniciativas de conscientização sobre a importância do cuidado emocional como um pilar fundamental da saúde integral. No entanto, ainda há um longo caminho a ser percorrido para que a saúde mental seja tratada com a mesma seriedade e naturalidade com que se tratam as doenças físicas.

Nesse contexto de fragilidade emocional e pressão psicológica, a inteligência emocional desponta como uma competência essencial para a vida moderna. Mais do que um conceito abstrato, a IE representa a habilidade de reconhecer, compreender e regular as próprias emoções, bem como de lidar com as emoções dos outros de forma empática e eficaz.

O termo ganhou notoriedade com os estudos de Daniel Goleman na década de 1990, mas desde então vem sendo amplamente validado por pesquisas nas áreas da psicologia, neurociência, educação e gestão de pessoas. Em um mundo onde o conhecimento técnico e a cognição lógica já não são suficientes para garantir bem-estar e sucesso, a capacidade de gerir emoções tornou-se um diferencial decisivo para a saúde, os relacionamentos e o desempenho profissional.

## 2 Desenvolvimento

### 2.2 Daniel Goleman e a estrutura da IE

Goleman (1995) define a inteligência emocional como um conjunto de competências que incluem autoconsciência, autocontrole, motivação, empatia e as habilidades sociais. Segundo ele, essas capacidades são tão ou mais importantes que o quociente intelectual (QI) para o sucesso pessoal e profissional, além de estarem diretamente relacionadas ao bem-estar emocional.

A inteligência emocional pode ser compreendida como um conjunto de aptidões agrupadas em duas grandes esferas: a pessoal e a social. Na dimensão pessoal, estão habilidades como o autoconhecimento emocional, o autocontrole e a automotivação. Essas qualificações dizem respeito à capacidade de reconhecer e compreender as próprias emoções, lidar com elas de forma produtiva e utilizá-las como forças propulsoras em direção aos objetivos.

O autoconhecimento emocional permite que o indivíduo identifique com precisão o que está sentindo, em vez de agir precipitadamente ou ignorar suas reações internas. O autocontrole, por sua vez, representa a habilidade de administrar impulsos e estados de humor negativos, desenvolvendo resiliência diante da adversidade. Já a automotivação envolve a qualidade de canalizar emoções em prol de metas, mantendo o foco e a perseverança mesmo diante de contratempos.

A pesquisa contemporânea mostra que profissionais de alto desempenho compartilham traços emocionais bem desenvolvidos, como empatia, resiliência, flexibilidade e autorresponsabilidade. Em contextos de trabalho, essas qualidades são mais determinantes do que o QI ou a experiência técnica acumulada. Pessoas emocionalmente inteligentes conseguem se adaptar mais rapidamente às mudanças, manter o foco em meio ao estresse e estabelecer relações mais eficazes com colegas e líderes.

Além disso, a inteligência emocional está diretamente relacionada à saúde mental. A incapacidade de lidar com as próprias emoções, de se autorregular ou de pedir ajuda nos momentos certos tem sido um dos fatores que mais contribuem para o aumento de transtornos como a ansiedade, a depressão e a exaustão emocional. Desenvolver a inteligência emocional é, portanto, investir na prevenção do sofrimento psíquico e na promoção de uma vida com mais equilíbrio, propósito e bem-estar.

Profissionais com elevada inteligência emocional contribuem para a resolução construtiva de conflitos, atuam com ética, têm mais facilidade em liderar e inspirar e são mais eficazes na comunicação.

## 2.2 Augusto Cury e o gerenciamento da mente

Cury (2007) introduz o conceito de gestão da emoção, destacando a importância de desenvolver o autocontrole e a capacidade de pensar antes de reagir emocionalmente. Para ele, a inteligência emocional é essencial para evitar pensamentos acelerados e promover uma mente saudável.

A inteligência emocional, por si só, já representa uma revolução na forma como os indivíduos se relacionam consigo mesmos e com o mundo. No entanto, quando aliada à espiritualidade, uma dimensão mais profunda, ela se torna uma força transformadora ainda mais potente. Inteligência espiritual e emocional caminham juntas na construção de uma mente saudável, pois ambas partem do princípio de que o ser humano não é apenas razão ou instinto, mas consciência e sentido.

Governar a vida emocional implica desenvolver autocontrole, empatia, autoconhecimento e resiliência. Mas ir além disso – e perceber que há um propósito existencial que transcende o aqui e agora – é o que confere profundidade e direção a esse processo. A inteligência espiritual, nesse sentido, é a capacidade de interpretar as experiências da vida com significado, de manter-se conectado com princípios que sustentam a paz interior mesmo em meio ao caos. É uma âncora emocional que permite enfrentar dores e frustrações sem sucumbir à desesperança.

Um dos fenômenos mais comuns associados a essa disfunção é a síndrome do pensamento acelerado, uma condição marcada pela hiperatividade mental, preocupação constante, dificuldade de concentração e desgaste físico mesmo após o repouso. Essa aceleração contínua gera um estado de alerta permanente que, com o tempo, fragiliza o sistema nervoso, favorecendo o surgimento de quadros ansiosos, irritabilidade e sintomas psicossomáticos. O corpo passa a manifestar o desequilíbrio da mente através de insônia, tensões musculares, palpitações e fadiga crônica.

### 2.3 Eckhart Tolle e a consciência do presente

Tolle (2004) enfatiza a importância da atenção plena e da presença consciente como formas de dissociar o indivíduo da mente reativa. Ao desenvolver essa consciência, é possível lidar melhor com as emoções negativas e diminuir a ansiedade e o sofrimento psíquico.

A atualidade é marcada pela aceleração do tempo e pela fragmentação da atenção. Nesse sentido, a mente moderna está quase sempre ocupada, saltando entre lembranças do passado e projeções sobre o futuro, enquanto ignora – ou sequer percebe – o momento presente. Essa desconexão não é meramente uma característica do estilo de vida contemporâneo; mas, na verdade, uma das causas mais profundas do sofrimento emocional e mental na modernidade.

O resultado é um estado persistente de ansiedade, frustração, culpa ou vazio, bem como de sofrimento não tanto pelas circunstâncias em si, mas pela resistência mental ao que é. Lutar contra o momento presente, rejeitá-lo ou querer que ele seja diferente gera tensão interior e afastamento da única coisa real: a experiência imediata da vida.

A chave para romper esse ciclo de sofrimento não está em controlar ou suprimir os pensamentos, mas em reconhecer que há mais além deles. Quando se abandona, ainda que por um instante, a identificação com a mente, algo extraordinário acontece: a consciência emerge. Ela não pensa, não julga, não antecipa – apenas observa. É nesse estado de atenção plena que a verdadeira paz é encontrada.

### 2.4 Carol Dweck e a mentalidade de crescimento

Dweck (2006) introduz os conceitos de mentalidade fixa e de crescimento, relacionando a inteligência emocional à capacidade de lidar com fracassos e desafios. A mentalidade de crescimento permite ao indivíduo desenvolver resiliência emocional e autoestima.

A forma como uma pessoa interpreta suas próprias capacidades tem impacto direto em sua saúde mental. Essa interpretação é moldada por dois tipos de mentalidade: o *mindset* fixo e o de crescimento. O *mindset* fixo é a crença de que qualidades pessoais, como in-

teligência, talento ou controle emocional, são inatas e imutáveis. Quem adota essa visão tende a evitar desafios, teme errar e interpreta falhas como sinal de incapacidade. Isso gera sentimentos recorrentes de frustração, insegurança e autossabotagem, contribuindo para quadros de ansiedade, baixa autoestima e sofrimento emocional.

Já o *mindset* de crescimento parte da ideia de que todas as competências podem ser desenvolvidas com dedicação, prática e aprendizado. Pessoas com essa mentalidade veem os erros como oportunidades de evolução, são mais abertas ao *feedback* e mais persistentes diante das dificuldades. Essa postura fortalece a resiliência emocional e o autoconhecimento.

Adotar o *mindset* de crescimento promove uma relação mais saudável consigo mesmo, reduz a autoexigência paralisante e favorece o equilíbrio emocional. Em um mundo marcado por pressões constantes e idealizações irreais, essa perspectiva funciona como proteção contra o medo do fracasso e o autoboicote. Estimular essa forma de pensar é, portanto, uma estratégia poderosa de prevenção e promoção da saúde mental, além de abrir caminho para uma vida mais leve, flexível e significativa.

## 2.5 Marc Brackett e a educação emocional

Marc Brackett, psicólogo e pesquisador da Universidade de Yale, destaca a importância de ensinar habilidades emocionais desde a infância através do modelo RULER: reconhecer, entender, rotular, expressar e regular as emoções (Brackett, 2019). Para ele, a educação emocional é um pilar para a prevenção de transtornos mentais.

O psicólogo tem se destacado como um dos principais teóricos contemporâneos na área da inteligência emocional, com ênfase especial na educação emocional como ferramenta de promoção da saúde mental. Sustenta-se em suas pesquisas que as emoções influenciam profundamente nos processos de aprendizagem, nas relações interpessoais, na tomada de decisões e no bem-estar psicológico (Brackett, 2019). Partindo dessa premissa, o autor propõe um modelo sistemático de desenvolvimento das competências emocionais por meio da educação formal e informal.

A capacidade de reconhecer as emoções, tanto em si mesmo quanto nos outros, é vista como ponto de partida para uma gestão emocional eficaz. Em seguida, compreender os fatores que desencadeiam determinadas reações afetivas permite ao indivíduo atribuir significado às suas experiências emocionais. A nomeação precisa das emoções contribui para a clareza mental e para a comunicação assertiva, enquanto a expressão adequada promove vínculos saudáveis. Finalmente, a regulação emocional – entendida como a habilidade de lidar com os estados emocionais de forma flexível e adaptativa – é considerada essencial para a prevenção de transtornos psicológicos, como ansiedade e depressão.

### 3 Conclusão

Com base nas contribuições teóricas analisadas, conclui-se que a inteligência emocional é um recurso fundamental para a promoção da saúde mental. Investir no desenvolvimento dessas competências, tanto em contextos educacionais quanto terapêuticos, pode reduzir significativamente o sofrimento psíquico e promover o bem-estar.

Com base nas abordagens teóricas analisadas, é possível afirmar que a inteligência emocional constitui um recurso fundamental para a promoção da saúde mental em diferentes fases do desenvolvimento humano. As contribuições de Goleman (1995), Cury (2007), Tolle (2004), Dweck (2006) e Brackett (2019) evidenciam que aptidões emocionais como autoconsciência, autorregulação, empatia, resiliência e consciência do momento presente são determinantes não apenas para o bem-estar individual, mas também para a qualidade das interações sociais e a construção de ambientes saudáveis.

O fortalecimento da inteligência emocional auxilia o sujeito na elaboração de conflitos internos, na superação de experiências adversas e na redução de sintomas relacionados ao estresse, ansiedade e depressão. Além disso, promove a autonomia emocional, favorecendo escolhas mais conscientes e equilibradas.

### Referências

- BRACKETT, Marc. *Permission to Feel: Unlocking the Power of Emotions to Help Our Kids, Ourselves, and Our Society Thrive*. New York: Celadon Books, 2019.
- CURY, Augusto. *Ansiedade: Como enfrentar o mal do século*. São Paulo: Saraiva, 2007.
- DWECK, Carol. *Mindset: A nova psicologia do sucesso*. São Paulo: Objetiva, 2006.
- GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- TOLLE, Eckhart. *O poder do agora*. São Paulo: Sextante, 2004.

# Inteligência emocional: resiliência e autoconhecimento diante de desafios pessoais e profissionais

**Adriana Timóteo**

Consultora e Mentora de Negócios.

**Berenice Sucupira**

Contadora e Professora.

**Patrícia Teles**

Perita Contadora e Professora.

## Introdução

A resiliência diante de desafios no mercado de trabalho pode ser bastante enriquecedora, pois proporciona uma motivação a mais para continuar buscando o crescimento profissional cotidianamente. A vontade de vencer tais desafios, aliados às adversidades pessoais, torna-se uma mola precursora na busca de execuções de qualidade relacionadas aos serviços contábeis.

De acordo com Gobira (2025), resiliência é a capacidade de superar adversidades com equilíbrio e otimismo, transformando desafios em aprendizados e crescimento pessoal.

Já para Brandão (2024), resiliência é a capacidade de se adaptar em situações difíceis ou de fontes significativas de estresse.

O autoconhecimento, por sua vez, refere-se ao processo de entendimento de quem somos, da nossa autorresponsabilidade, da empatia e do gerenciamento das emoções. De acordo com Daniel Goleman (1995), “a inteligência emocional determina nosso potencial para aprender os fundamentos do autodomínio e afins, nossa competência emocional mostra o quanto desse potencial dominamos de maneira que ele traduza em capacidades pessoais e profissionais. Portanto, assimilar o que é resiliência e sua importância no ambiente de trabalho é compreender a capacidade de se adaptar a mudanças, superar dificuldades e aprender com experiências desafiadoras.

O sucesso profissional e pessoal depende de cada ser humano querer se cuidar, olhar para si e desenvolver suas habilidades e competências.

Relatamos aqui a história de três profissionais da contabilidade de Minas Gerais: Patrícia Teles, com suas atuações em várias áreas da contabilidade e seus desafios pessoais até conseguir se consagrar na academia e na área pública; Berenice Sucupira, atuante na área da educação e comprometida com o seu papel de educadora, inspirando alunos e colegas no desenvolvimento acadêmico, profissional e pessoal; e Adriana Timóteo, que enfrentou grandes desafios na área privada e autônoma até atender ao chamado da educação e mostrar aos alunos que a contabilidade vai além da sala de aula, uma vez que ela transforma negócios, vidas e gera crescimento sustentável. Três mulheres contadoras que, com resiliência e amor à profissão, tiveram coragem de superar os desafios e obstáculos na jornada profissional.



**Patrícia Teles: uma mulher sem medo de mudanças, que desbravou a contabilidade até chegar à área pública.**

“Minha trajetória profissional na Contabilidade começou em 2001, na auditoria da Prefeitura de Contagem, onde trabalhei por 2 anos. Em 2003, eu me mudei para Viçosa, a 223 km de Belo Horizonte, para lecionar apenas 8 horas-aula semanais em uma faculdade. Mas, logo que cheguei, fiz entrevista e fui contratada para atuar em uma empresa do terceiro setor dentro da Universidade Federal de Viçosa (UFV), a princípio por somente 4 horas diárias. Com pouco mais de seis meses, eu já era gerente dessa empresa, contava com 20 horas-aula na faculdade e era professora substituta na UFV. Vivi uma fase profissional intensa durante dois anos e meio, mas me senti incomodada com a troca de diretoria e procurei nova oportunidade de trabalho. Logo, fui convidada para atuar em uma indústria têxtil situada em Cataguases, que estava passando por uma grande reforma administrativa. Sem medo de enfrentar novos desafios, eu me mudei para Cataguases e assumi a gerência de contabilidade dessa empresa. Minha passagem por lá foi curta, durou apenas 5 meses, mas promovi mudanças administrativas e físicas no setor, consolidando ali uma contabilidade mais leve e menos burocrática. Já fazia o mestrado em Pedro Leopoldo e, todo fim de semana, viajava para assistir às aulas; foi então que, ao me sentir aflita com a distância, a saudade da família e as viagens frequentes, busquei outra oportunidade de trabalho. No fim de 2005, me deparei com a possibilidade de voltar para BH, trabalhar numa empresa de terceiro setor no fomento florestal e dar continuidade ao meu mestrado. Em 2007, comecei a

lecionar em uma grande faculdade, mas passei por uma situação pessoal complicada: tive uma gravidez tubária e não consegui mais engravidar. Em 2008, fui demitida devido à crise financeira das siderúrgicas e comecei a trabalhar com perícia e consultoria. No ano de 2009, Deus me proporcionou o encontro com meu primeiro filho do coração, o Samuel. Em 2011, assumi a cadeira de Contabilidade Pública na faculdade e, na mesma oportunidade, assumi um cargo de Controle Interno numa autarquia em Ouro Preto, a 102 km de BH. Nessa mesma época, além dos desafios do trabalho e das aulas de Contabilidade Pública, recebi a notícia do Juizado da Infância que chegara minha vez na fila da adoção para adotar mais duas crianças, os irmãos Iago e Ana Luiza, na época com 1 e 3 anos de idade, respectivamente. Como não sou de fugir de desafios, assumi mais esse. Na mesma época, surgiu a oportunidade de trabalho na Secretaria de Estado de Fazenda (SEF) de Minas Gerais, na implantação das novas normas de contabilidade pública estadual. Foram anos desafiadores, com emprego novo, 3 crianças pequenas em casa e um divórcio, em 2013. Fiquei sozinha administrando casa, crianças, SEF e faculdades durante quase 3 anos, sempre com muita resiliência e perseverança. O trabalho na SEF já estava cansativo e o desgaste do ir e vir todos os dias me incomodou, por isso busquei, mais uma vez, outra oportunidade e encontrei em 2018 uma vaga no Ministério Público para trabalhar com perícia na área pública. Com resiliência, perseverança, amor e muita força, sigo no MP fazendo o que amo.”



**Berenice Sucupira: mulher, educadora e contadora – uma história de transformação e propósito.**

“Minha trajetória profissional e acadêmica começou na década de 1970, quando, ainda adolescente e cheia de sonhos, decidi romper padrões impostos às mulheres da época. Sempre fui curiosa, determinada e cercada de mestres visionários, que acreditaram no meu potencial. Minha primeira oportunidade surgiu por meio de um professor que me indicou para trabalhar no Senac Minas, após ter concluído o curso de auxiliar de escritório. Foi lá que me apaixonei pela (até então temida) Contabilidade – profissão que, na época, tinha pouca representatividade feminina. A cada desafio, meu desejo de aprender e me destacar só aumentava, e a busca por igualdade e reconhecimento me motivava. O Senac Minas valorizava profundamente a educação profissional e exigia constante aprimoramento. Enquanto cursava minha graduação em Ciências Contá-

beis, participei de rigorosos processos internos até conquistar a função de instrutora de formação profissional, cargo muito disputado. Formar milhares de jovens foi uma das maiores realizações da minha vida. Cada formatura era um momento de emoção, consciência do meu papel na transformação de vidas e na adaptação da formação profissional às mudanças tecnológicas e à globalização. Idealizei o Museu de Contabilidade dentro da instituição, com o objetivo de contribuir para a valorização da profissão. Em reconhecimento, fui indicada para integrar a Comissão Nacional da Mulher Contabilista, participei da organização do IV Encontro Nacional da Mulher Contabilista, promovido pelo CFC, e, posteriormente, representei o Senac Minas no Conselho. Em 2010, fui eleita conselheira e coordenadora da Comissão Mineira da Mulher Contabilista, promovendo seminários, palestras e encontros voltados ao fortalecimento da atuação feminina na Contabilidade. Paralelamente, atuei como docente em diversos cursos nas áreas de Contabilidade, Gestão e Comércio.

Minha atuação também se estendeu à Suprev – Fundação Multipatrocinadora de Suplementação Previdenciária, onde fui eleita para integrar o Conselho Deliberativo. Atualmente, sou conselheira do CRCMG, atuo na Câmara de Fiscalização, Ética e Disciplina, e sigo comprometida com a ética e a valorização da profissão contábil. Ao longo de toda minha jornada, mantive meu compromisso como educadora: mais do que ensinar, sempre busquei inspirar alunos e colegas no desenvolvimento acadêmico, profissional e pessoal, contribuindo para a inclusão social e a formação de profissionais preparados para os desafios do mercado.”



**Adriana da Conceição Timóteo –  
Contabilidade que transforma: uma história  
de superação, desafios e conquistas.**

“Minha história com a Contabilidade começou em 1994, quando trabalhei em uma loja de telefonia e tive meu primeiro contato com notas fiscais, contas a pagar, contas a receber e estoque. Sem entender muito, contei com a paciência da minha gestora, que me ensinou sobre notas e controles. Isso despertou meu interesse pela área administrativa. Busquei vários cursos de formação: ‘Contabilidade para Não Contadores’, ‘Não carregue o piano, seja o pianista’, ‘Rotinas administrativas’, entre outros. Essa capacitação me abriu um leque sobre a parte administrativa e sobre oportunidades. No ano de 2000, ingressei em um escritório de contabilidade e atuei diretamente em

departamentos relacionados ao arquivo, à gestão de pessoas e aos setores fiscal, financeiro e contábil; lidei com empresas do lucro real, fechamentos de balanços e auditorias externas. Apaixonei-me mais ainda pela Contabilidade. Foi o meu primeiro contato com o autoconhecimento, e eu estava aberta a me conhecer, para saber lidar comigo mesma e com o outro.

Em 2006, iniciei a graduação em Ciências Contábeis e Tributos, após ouvir de um gestor que me faltava qualificação formal, apesar da extensa experiência. Logo no primeiro período, enfrentei o grande desafio de ser monitora na disciplina de Contabilidade Básica e Análise das Demonstrações Contábeis. Precisei ir à coordenação e dizer que estava pronta para a monitoria; assim, fiz prova, fui aprovada e atuei com a monitoria para alunos até o oitavo período. Foi um sucesso na minha caminhada profissional. Atuei em grandes corporações, onde enfrentei grandes desafios; um deles foi quando me mudei para Mato Grosso, tive que estudar a legislação do estado e identificar suas particularidades para dar o suporte à corporação de que eu fazia parte. Tive que debater diretamente com o secretário da Fazenda, o que me proporcionou uma visão ampla sobre gestão fiscal e tributária, e contribuiu para o sucesso do negócio em que eu estava inserida. Isso me motivou a buscar mais conhecimento na área e a escrever um artigo sobre como os controles internos contribuem para a sustentabilidade das empresas. O autoconhecimento me ajudou muito nessa trajetória. Outro desafio bem-sucedido foi a implantação de sistemas integrados, parametrizando setores como compras, faturamento, fiscal, pessoal, financeiro e contábil. Aprendi na prática que a contabilidade é o coração da empresa e que, sem uma boa integração e uma gestão eficiente, os resultados não refletiriam a realidade do negócio. Em 2013, atendi ao chamado da educação, lecionando no Senac e compartilhando meu conhecimento com novos profissionais. Meu maior desafio tem sido mostrar aos alunos que a contabilidade vai além da sala de aula — ela transforma negócios, vidas e gera crescimento sustentável. Levo comigo os ensinamentos do professor Antônio Lopes de Sá, que, em uma palestra em 2009, disse: ‘O bom contador é aquele que é também um consultor’. Desde então, sigo firme na vocação de gerar valor, resultados e transformação por onde passo.”

## Conclusão

São histórias de desafio, transformações e superações, cada uma com suas particularidades, mas todas com objetivos comuns: vencer, disseminar conhecimento, gerar desenvolvimento sustentável, trabalhar a inclusão social e transformar vidas.

Ao observar as trajetórias aqui apresentadas, percebemos que a Contabilidade não é apenas uma profissão, mas uma missão de transformação. O contador é muito mais que um técnico de números, é um agente de mudança, capaz de impulsionar negócios e gerar riquezas.

Atualmente, a Contabilidade é mais digital. Os profissionais já não precisam ficar presos às rotinas – podem ser mais envolvidos em processos decisórios e, assim, atuar não só como contadores, mas também como consultores. Como dito pelo saudoso professor Antônio Lopes de Sá: *“O bom contador é aquele que é também um consultor”*.

Sigamos firmes no propósito de levar essa visão adiante, contribuindo para a formação de profissionais éticos, preparados e conscientes do seu papel na construção de empresas mais sustentáveis e de uma sociedade mais justa.

## Referências Bibliográficas

BRANDÃO, Rui. Resiliência: o que é o que você precisa saber sobre suportar as adversidades. Disponível em: <https://zenklub.com.br/blog/saude-mental-e-bem-estar/resiliencia-ajuda-volta-por-cima>. Acesso em: 25 abr. 2025.

GOBIRA, João. Resiliência: o que é, importância e como desenvolver? Disponível em: <https://www.conexasaude.com.br/blog/resiliencia/>. Acesso em: 25 abr. 2025.

GOLEMAN, D. Inteligência Emocional. Rio de Janeiro: Editora Schwarcz, 1995.

# CAPÍTULO V

## Liderança

Maranhão • Rio Grande do Norte • Santa Catarina • Sergipe





## Liderança transformadora: inspirando mudanças

Luciana de Carvalho Reis Gomes

Doutora em Ciências Contábeis e Administração. Fundadora da @accontsl (1996). Administradora de empresas, contadora do CRCMA, educadora e docente da UFMA.

*“Não te deixes destruir... Recomeça... Toma a tua parte...”*

Cora Coralina (1889 –1985)

Parou tudo e respirou. Então, certa de que fez e refez as melhores leituras, teclaria a primeira linha do texto encomendado sobre liderança feminina... Imersa em tudo que vinha à mente, parou de novo para ligar para sua mãe... Pegou o fone e declinou. Sem jeito, triste, lembrou: impossível, pois ela não está mais aqui.

David Coimbra (1962-2022), em mais uma boa crônica sobre o feminino, intitulada *Jogo de Damas*, de cara, ou melhor, nas primeiras folhas, atribui à mulher a criação da agricultura. E o faz com muito bom humor, pois, para ele, enquanto os machos saíam pelas florestas para a caça, as fêmeas ficavam nas cavernas para cuidar dos filhotes e tudo o mais no entorno e, assim, notavam que, ao cair no solo, uma semente germinava, crescia, tornava-se uma planta e gerava frutos. *Voilà!* David, então, diz: “A mulher inventou a agricultura e, inventando a agricultura, inventou a civilização”.

David chegou a essa alegre conclusão porque acredita que somente a mulher respeitaria o tempo e teria paciência para observar esse fenômeno. Segundo o autor, o que acontece com a semente é um evento próprio da natureza feminina: depois de amadurecer, é fecundada e gera um fruto.

A filha que reencarna a mãe ao ler sobre liderança o faz guiada pela intuição adquirida na primeira escola de liderança que testemunhou e da qual participou: o próprio lar, conduzido pela mãe.

Se você tem o feminino em si – por convivência ou incorporação –, se manteve atenção ao seu núcleo familiar ou, simplesmente, se é uma mulher, conhece bem a capacidade nata de esperar e esperarçar, e a liderança feminina exercida nos lares. E o mais interessante: provável que conheça essa liderança como aquela exercida de maneira forte, presente e que cerca tudo, mas de maneira afetuosa, sutil e mesmo estratégica. Você, como eu, poderia até dizer que essa primeira liderança nos lares é daquela que come pelas bordas ou,

melhor escrevendo e na inspiração do Sermão da Sexagésima<sup>1</sup> (Pe. Antônio Vieira): como algo que prega mais aos olhos do que aos ouvidos.

Sim, elas são elas e são assim. Os perfis por gênero, tema sobre o qual muito se pesquisa e se escreve, segue atual, pois esses perfis mostram-se necessários e devem ser, mais e mais, convocados para assumir protagonismo nas organizações atualmente desafiadas pela velocidade tecnológica, pelas relações e comunicações assíncronas, pela força de trabalho mais longeva, promovendo ambientes com vieses geracionais (misturar *boomers*, *x*, *y/millennial*, *z*, *alfa*,... é assunto!) e necessidades crescentes de adequação nas abordagens participativas.

Será que liderar, hoje, já não é mais uma função relacionada ao cuidar do que ao sobreviver e concorrer? E, neste caso, designar mais mulheres para posições de liderança seria oportuno? Aqui, mãos femininas escrevendo, teclando e rindo, pelo prazer da retórica. Como se diz nas redes: entendedores e entendedoras entenderão e Deus Pai/Deus Mãe que nos ilumine!

Caso queira saber sobre o mercado de trabalho da e para a mulher, basta colocar a Inteligência Artificial (IA) para trabalhar (com parcimônia, por favor!) ou, simplesmente, “dar um google” sobre o tema. Assim, é possível captar pesquisas apontando que há avanços claros que não permitem mais ao mundo ocidental retroceder. Porém, é fato que ainda há desvalorização, subnotificação de casos de desvios de cargos e discriminação salarial, e contratações femininas concentradas em funções operacionais, auxiliares, de modo que as organizações, especialmente as grandes, sentem-se mais confortáveis (faamos assim...) com lideranças masculinas.

Segundo recente publicação da Exame (março/2025), com base em dados de levantamento da plataforma Gupy<sup>2</sup>, “as mulheres ainda enfrentam grandes obstáculos para alcançar posições de liderança nas empresas”. Essa situação reflete as barreiras estruturais que seguem numa espécie de padrão histórico e cultural, bem como a deficiência em capacitação e políticas inclusivas nas empresas privadas (inclusive com liderança feminina!).

Essas oportunidades e esses espaços devem ser abertos por uma questão somente de justiça e equidade, ou há algo mais que coopte homens, mulheres e a sociedade como um todo a favor do aumento da participação feminina no poder e na liderança?

Claro que há algo mais, algo mais feminino, materno, empático, cuidadoso, tolerante, liberal, democrático, acolhedor, disciplinado, austero, zeloso, persistente, transformador e tantas outras características que se destacam na liderança feminina e que podem mudar (e potencializar) negócios.

Sobre o ombro de gigantes, claro, sempre recorreremos à pesquisa e lá vemos elementos de distinção entre gêneros que marcam a liderança e não são excludentes – tanto nesse nível de poder quanto em qualquer linha de trabalho, inclusive nas operações. Escritor de

<sup>1</sup> <https://arquivo.bocc.ubi.pt/pag/vieira-antonio-sermao-sexagesima.html>

<sup>2</sup> <https://exame.com/esg/contratacoes-femininas-seguem-em-funcoes-operacionais-mas-lideranca-e-distante-diz-pesquisa/>

best-sellers no tema, Michael Gurian<sup>3</sup> escreve, articulando, que a liderança exercida por mulheres é mais indutiva, interativa e estimula a participação.

Faça as contas: passado ¼ do século 21, as mulheres são 51,5% da população brasileira, mas apenas 12% dos municípios são governados por elas; e, nas empresas, mulheres ocupam somente 37% dos cargos de liderança... Os números não batem!<sup>4 5 6</sup>

Ah, antes que pense que é coisa de Brasil: “Apenas 13 dos 193 Estados-Membros da ONU (Organização das Nações Unidas) hoje têm chefes de governo mulheres.”<sup>7</sup>

Tanta literatura disponível, tanto já debatido, e lideranças femininas ainda ouvem pérolas (estragadas, claro) como: “Ela é imponente como fulano. É ele de saias!”

Por conseguinte, é uma questão tanto de discernimento social e político quanto de oportunidade para as organizações empresariais, para além do fato de elas estarem (e devem estar) sintonizadas com um discurso moral, positivo e contemporâneo. Esse aspecto afeta a escolha dos seus clientes e, assim, tem impacto direto no lucro, ou seja, na Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e no Patrimônio Líquido (PL) – sim, aqui uma contadora escrevendo...! O modelo de liderança focada em hierarquia, rigidez e autoritarismo, cada vez mais, perde espaço para ambientes mais plurais, participativos e repletos de diversidade – prima amiga do caráter feminino. Nesse contexto, a construção de espaços para lideranças femininas constitui uma decisão estratégica, atada à reputação, à persistência de bons resultados e à continuidade.

Se você parou para ler sobre o tema e, de repente (vai que...), não acompanha tanto o desafio da mulher por oportunidades de liderança nem os marcos dessa presença, eis uns nomes que merecem sua atenção:

- **Cristina Junqueira:** engenheira e empreendedora de tecnologia, reconhecida pela disciplina e persistência, é cofundadora e diretora de Crescimento da Nubank, e tornou-se em 2024 a quarta mulher mais rica do Brasil. Também teve a carreira marcada pelo desafio assumido ao trabalhar no Itaú Unibanco, onde liderou a maior divisão de cartões de crédito<sup>8</sup>.
- **Luíza Trajano:** reconhecida pela disciplina e pelo espírito agregador, é fundadora da Magalu e da rede suprapartidária Mulheres do Brasil<sup>9</sup>. Esse grupo, cujo trabalho já ultrapassou nossas fronteiras, apresenta-se de modo distinto: “Não somos contra os homens. Somos a favor das mulheres. Não reinventamos a roda, nos engajamos em projetos e instituições já existentes”.

<sup>3</sup> <https://www.michaelgurian.com/>

<sup>4</sup> <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2023/10/27/censo-2022-populacao-de-mulheres-ultrapassa-100-milhoes-de-pessoas.ghtml>

<sup>5</sup> <https://forbes.com.br/forbes-mulher/2024/03/brasil-e-o-11o-pais-em-ranking-de-presenca-feminina-na-lideranca-veja-top-10/>

<sup>6</sup> <https://prefeitas.institutoalziras.org.br/censo/>

<sup>7</sup> <https://forbes.com.br/forbes-mulher/2024/03/pioneiras-12-lideres-politicas-na-historia-mundial/>

<sup>8</sup> <https://forbes.com.br/forbes-mulher/2024/08/como-cristina-junqueira-construiu-um-banco-e-se-tornou-uma-das-mulheres-mais-ricas-do-brasil/>

<sup>9</sup> <https://www.grupomulheresdobrasil.org.br/>

- **Maria Paula Capuzzo**<sup>10</sup>: reconhecida pela inovação, pelo arrojo e por fazer alinhamento com estímulos à capacitação, mentoria e contratação de mulheres, tornou-se presidente do Grupo Colgate-Palmolive após trabalhar em outros países.
- **Cristina Palmaka**: egressa do curso de Ciências Contábeis da FAAP e reconhecida pela disciplina, pelo foco nos negócios e pela abordagem inovadora, foi presidente da SAP Brasil (tecnologia) após muitos anos de experiência na área de tecnologia, inclusive no exterior.<sup>11</sup>

Nas organizações públicas e na política, embora com participação ainda minoritária, são muitos os destaques e as inspirações advindos da marca feminina no poder e na liderança. Num recorte internacional, lembremos perfis como: a ex-chanceler alemã Angela Merkel, com trabalho marcado pela austeridade e pela ampliação de laços internacionais; e Jacinda Arden, política da Nova Zelândia que, em agosto de 2017, tornou-se líder do Partido Trabalhista e a primeira-ministra do seu país, após iniciar jovem a carreira e ter participado do governo do britânico Tony Blair. Sua liderança, além de se destacar por ser a mais jovem do país em mais de 150 anos, foi marcada pelas alianças firmadas e pelo poder de inovação e cooptação das pessoas por meio de uma comunicação clara e alegre, sem prejuízo da seriedade. Ela renunciou ao cargo de primeira-ministra em janeiro de 2023, alegando necessidade de se reabastecer, recomeçar; assim, mais uma vez, inovou pela humanização do poder (por mais estranha que essa frase seja, é isso mesmo!).<sup>12 13</sup>

Esses destaques confirmam as características citadas da liderança feminina – até mesmo as que não se instalaram agora, em nosso tempo, mas que se sobressaem em várias épocas. Ao vencerem fases da construção do mundo contemporâneo em que a força, o desbravamento, a autoridade tiveram seu papel fundador, hoje as organizações carecem da liderança feminina e de inovação com fito democrático, participativo e de cuidado, inclusive para estímulo à criatividade e à redução de conflitos.

A leitura e a pesquisa sobre o trabalho desses grandes nomes da liderança trazem outro ponto importantíssimo, sem dúvida, e que justifica a escolha delas para este recorte temático: o poder de transformação.

Agora, convenhamos, como transformar ou inspirar transformação em ambientes contraproducentes? A academia muito discute o tema a nos iluminar, mas aqui diretamente e proseando já adianto: do fornecedor ao cliente, passando pelo corpo de trabalho, trata-se de gente cuidando de gente. Portanto, a massa a transformar é gente, e o combustível é muito mais que objetivo e com data para pagar. Captou?

<sup>10</sup> <https://www.bloomber.com/profile/person/22763341?embedded-checkout=true>

<sup>11</sup> <https://g4educacao.com/blog/lideranca-feminina>

<sup>12</sup> <https://youtu.be/zu8clWNIZ0U?si=CIBD8SRACAZyGdNh>

<sup>13</sup> <https://www.britannica.com/biography/Jacinda-Ardern>

Sim, uma liderança pode somar, melhorar, otimizar, transformar, mas, infelizmente, também pode destruir. A liderança destrutiva existe e é estudada e tem, claro, impactos negativos no comportamento e nas atitudes das pessoas, apresentando-se, geralmente, por toxicidade, comunicação complexa, abusos de supervisão, tirania e até despotismo!<sup>14 15</sup> E isso tudo, que fique claro, é indiferente ao gênero da liderança. Efeitos: reduz comportamentos de cidadania organizacional, intensifica desvios de conduta, desagrega... Enfim, prejudica o bem-estar no trabalho.

A liderança que transforma prima pela comunicação clara e sem viés, portanto, ouve empaticamente. Para transformar, amplia a autonomia e cria meios de supervisão mais claros e objetivos. Ela estimula, induz a participação. Conserva e cuida sem mimar. Busca eficiência, eficácia, e não seria diferente, mas tem como ação para transformar a criação e o desenvolvimento da efetividade.

Juntando as peças: a liderança feminina, de acordo com os muitos casos publicizados ou que conhecemos com mais proximidade, transforma, porque inspira pregando aos olhos, conforme preconiza Pe. Antônio Vieira, e indica os caminhos como quem educa. Por suas características femininas, a mulher, quando exerce poder e liderança, em muito se afina com tudo isso.

Não se pode acreditar que, simplesmente ao ser mulher e/ou ter o feminino, transforma-se a quem se lidera. Não. Porém, a educação é transformadora e organizações (públicas ou privadas), sejam ou não geridas por mulheres, com lideranças masculinas ou femininas, quando não educam, não transformam. Já as que educam, ao ajudar na capacitação ou orientar para o desenvolvimento, precisam, além desse esforço, criar as oportunidades que possam contemplar as mulheres.

Como dito, é fato que cresce a participação da mulher como liderança em organizações públicas e privadas, mas ainda há muito espaço carente ignorando o potencial da liderança feminina.

Você, eu, a sociedade brasileira, o mundo mudando a todo instante e a liderança transformadora abriga as mudanças, pois inevitáveis, dando como resposta a inovação com abordagem não para um futuro qualquer, mas, sim, para um futuro com exploração da tecnologia para cuidar de gente, mais humanizado, correndo na velocidade desse tempo de mudanças, mas esperando resilientemente como a mãe que gesta ou a semente que dorme para brotar.

<sup>14</sup> <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984307000422>

<sup>15</sup> SILVA, Claudio Vieira. Mitigando os impactos da Liderança Destrutiva: estratégias para melhoria do bem-estar e desempenho no trabalho, 2025.



## CAPÍTULO V - Liderança

# Mulheres na liderança contábil: relatos de resistência e superação no Rio Grande do Norte

**Kyanne Kamylla Costa Freire**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

**Alehandra Kamilla Souza Pires Britto**

Centro Universitário Facex

**Sylvania Calisto Tomaz**

Universidade Estácio de Sá

**Elisangela Veneranda de Sousa**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

**Renata Diniz Rodrigues**

Faculdade Sumaré - SP

## 1 Introdução

A contadora não ocupa cargos de liderança porque há desigualdade de gênero ou por sua própria escolha, ao não conseguir conciliar ou saber o quanto é difícil conciliar múltiplos papéis? Essa é uma reflexão profunda, porém necessária. A resposta, na verdade, não é uma ou outra – é uma combinação complexa das duas. Estudos mostram que a desigualdade de gênero, estrutural e histórica, reflete-se na forma como o ambiente corporativo foi moldado, privilegiando trajetórias masculinas e desconsiderando as necessidades específicas das mulheres.

As barreiras incluem desde a falta de representatividade até o julgamento mais severo sobre sua competência, passando pelo assédio e pela exclusão de espaços decisórios. No entanto, não se pode ignorar que muitas mulheres, mesmo com capacidade e desejo de liderar, optam por priorizar outras áreas da vida, como a maternidade e os cuidados familiares, o que torna mais desafiadora a permanência em posições de comando.

O ponto central dessa reflexão é entender que essas escolhas, muitas vezes, não são feitas em um cenário de liberdade plena, mas em um contexto no qual falta apoio institucional para que as mulheres possam conciliar, de fato, seus múltiplos papéis. Por isso, a transformação passa por criar estruturas mais humanas, empáticas e flexíveis.

Dessa forma, é necessária a adoção de políticas que permitam que a mulher escolha o caminho da liderança sem carregar o peso da culpa, do medo ou da sobrecarga. Quando uma mulher decide não ocupar um cargo de liderança, emerge a dúvida: ela realmente pôde escolher ou a ausência de suporte a levou a renunciar a algo que, em outras condições, ela abraçaria com confiança? A resposta a essa pergunta pode se tornar um guia para a construção de ambientes mais justos e verdadeiramente inclusivos.

É importante destacar que, para além desses fatores estruturais, muitas contadoras também fazem escolhas conscientes, priorizando áreas da vida como a maternidade, o cuidado com a família e outras realizações pessoais, o que, muitas vezes, adia ou desacelera seu avanço na carreira.

De acordo com o Conselho Federal de Contabilidade (CFC), a participação feminina na profissão contábil cresceu de forma acelerada desde 1946, a partir da criação do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) e dos Conselhos Regionais de Contabilidade (CRCs), por meio do Decreto-Lei n.º 9.295, de 27 de maio. Na década de 1950, as mulheres representavam 1,3% da classe contábil; em 1980, chegaram a 20%; já em 2000, atingiram a marca de 31%; e, em 2018, 42,8% (CFC, 2023).

No Rio Grande do Norte (RN), o universo da contabilidade, antes um reduto predominantemente masculino, testemunha hoje uma revolução silenciosa. Mas, para além dos números que refletem uma maior entrada na profissão, há uma pergunta mais profunda: por que a ascensão feminina a cargos de gestão ainda enfrenta tantos desafios?

Este relato mergulha nas vivências de contadoras potiguares que ousaram ir além, desbravando o caminho até a liderança. São histórias marcadas por resiliência, coragem e uma luta diária contra barreiras invisíveis. Durante muito tempo, a atuação da mulher na Contabilidade foi associada a funções de apoio, enfrentando o famoso “teto de vidro” – uma barreira invisível que impede a progressão – e, mais recentemente, o complexo “labirinto de cristal”, que explica as dificuldades de promoção e reconhecimento em todas as etapas da carreira. Este relato busca, então, não apenas expor os desafios, mas também celebrar as conquistas e entender como essas mulheres reescrevem o papel feminino no mercado contábil do Rio Grande do Norte.

## 2 Desafios: estereótipos, assédio e invisibilidade

A trajetória rumo à liderança na contabilidade potiguar, para muitas dessas mulheres, começou com um encontro natural com suas vocações. Movidas por afinidade e sonhos, elas se dedicaram desde cedo, conciliando estudos, trabalho e, não raro, maternidade. Algumas, inclusive, já atuavam na área antes mesmo da formatura, construindo um currículo de esforço em ambientes que, na época, eram majoritariamente masculinos.

No entanto, o percurso não foi fácil. Os relatos evidenciam que o preconceito, muitas vezes sutil e disfarçado, foi uma constante. Interrupções em reuniões, questionamentos sobre suas competências e desvalorização de suas falas eram episódios recorrentes. A crença de que as mulheres seriam o “sexo frágil” e, portanto, menos aptas para cargos de alta responsabilidade, ainda ecoa. Chegar à gestão não foi o fim da batalha, mas o início de novos desafios, em que a necessidade de provar sua competência é diária. Em reuniões de trabalho, é comum a necessidade de intervir para que sua fala seja ouvida. Esse tipo de *mansplaining* demonstra a persistência de atitudes que desvalorizam o conhecimento e a presença feminina.

Além do preconceito, o assédio é uma ferida aberta que marca essas trajetórias. Episódios de constrangimento, perseguição e discriminação são lamentavelmente comuns, levando, em alguns casos, à desistência de empregos. Dados nacionais reforçam essa triste realidade: quase 100% das mulheres entrevistadas relatam já ter sofrido algum tipo de assédio. A necessidade de alterar a forma de vestir ou dirigir ao trabalho por medo do assédio é um sinal alarmante do impacto psicológico e físico dessa violência. Somado a isso, o preconceito de gênero, quando entrelaçado a questões regionais e raciais, impõe ainda mais resistência às mulheres nordestinas.

A maternidade também se revela um ponto crítico. Empresas, muitas vezes, veem a gravidez e a licença-maternidade como um problema, o que gera julgamentos e dificuldades adicionais para a manutenção dos cargos de liderança. Comentários como “você agora perdeu a chance de ser analista, porque agora você já tem uma filha e provavelmente vai querer ter outro filho” expõem a mentalidade retrógrada que penaliza a mulher por suas escolhas pessoais. A cultura da mulher como principal responsável pela casa e pelos filhos a sobrecarrega, exigindo dedicação diária e constante capacitação para comprovar sua competência. É uma luta por reconhecimento – não apenas como profissionais qualificadas, mas como líderes legítimas.

### 3 Conquistas

Apesar das adversidades, a trajetória das mulheres na contabilidade do Rio Grande do Norte é, acima de tudo, um processo contínuo de superação e transformação. Desde os primeiros passos na carreira, elas não apenas dominaram o conhecimento técnico, mas também comprovaram sua competência repetidamente.

O Rio Grande do Norte (RN) carrega um histórico de protagonismo feminino. Em 1927, Celina Guimarães fez história em Mossoró como a primeira mulher a ter o direito ao voto oficialmente reconhecido no Brasil e na América Latina. Décadas depois, o RN se destaca por ser um dos estados que mais elegeu mulheres para o cargo de governador, com um

total de três mulheres eleitas, das quais duas foram reeleitas. São elas: Wilma de Faria, Rosalba Ciarlini e Fátima Bezerra. O RN também foi o único estado a eleger uma mulher governadora em 2018. Essa força política feminina local é um reflexo de um movimento mais amplo.

Na Contabilidade potiguar, essa força ganhou um marco importante com a criação da Comissão Estadual da Mulher Contabilista no Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Norte (CRCRN) em 2002, sob a gestão da então presidente Jucileide Leitão. Sob liderança de Maria da Conceição Cabral e Maria Laíde Souza Leão, a comissão iniciou um trabalho pioneiro para valorizar a mulher na profissão. Outras lideranças, como Maria Laíde Souza Leão e Liêda Amaral (presidente e adjunta de 2009 a 2012), atuaram ativamente; já entre os anos de 2012 e 2014, a comissão enfrentou o período de inatividade.

Em 2015, Liêda Amaral e a adjunta Doraline Cassimiro garantiram a continuidade e o fortalecimento das ações em prol da mulher contadora. Porém, como a trajetória das mulheres é marcada por muita luta, resistência e resiliência, o ano de 2020 – atípico para toda a população, devido ao surgimento da pandemia causada pela Covid-19 – trouxe novos desafios.

As contadoras do RN, mais uma vez sob a liderança de Liêda Amaral, continuaram resilientes, corajosas, determinadas e – por que não? – pioneiras. Reinventaram a forma de atuação, expandiram o trabalho digital e alcançaram maior público de contadoras potiguares. Hoje, a presença feminina na contabilidade potiguar é evidenciada por diversas mulheres que ocupam espaços de liderança e representam a força do movimento por igualdade na profissão.

Exemplos notáveis das lideranças femininas expoentes no estado incluem nomes como Radna Rayanne Medeiros Rocha, vice-presidente de Desenvolvimento Profissional do CRCRN, vice-presidente do Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis, Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas do Rio Grande do Norte (Sescon-RN) e integrante da Comissão Gestora Nacional do CFC Mulher, indicada pelo CFC em reconhecimento ao trabalho desenvolvido no RN; Liêda Amaral de Souza, coordenadora da Comissão da Mulher do CRCRN e auditora fiscal aposentada da Receita Federal; Maria do Rosário de Oliveira, ex-presidente do CRCRN, conselheira federal do CFC e vogal da Junta Comercial do Rio Grande do Norte (Jucern); e Lígia Limeira, vice-presidente de Desenvolvimento Operacional do CRCRN, integrante da Comissão de Trabalho e Grupo de Apoio em Contabilidade Eleitoral, nomeada pelo CFC devido à sua expertise na área, e ex-secretária judiciária e ex-diretora do TRE-RN.

Além delas, outras mulheres se destacam no cenário local, como Joelma Coriolano, contadora de carreira no CRCRN, e Katilene Cassimiro, chefe de Fiscalização do CRCRN. A própria Jucileide Leitão, pioneira na criação da Comissão da Mulher Contabilista, hoje presidente da Academia Norte Rio Grandense de Ciências Contábeis (ACADERNCIC), foi vogal da Junta Comercial do RN (1995-1998) e atuou no CFC como conselheira, coordenadora de projetos e membro de comissões, com destaque para o Exame de Suficiência e para ações de integração estudantil e feminina, consolidando um legado de liderança e representatividade.

É importante ressaltar que as mulheres mencionadas neste relato são apenas alguns dos muitos exemplos de profissionais femininas que, com talento e determinação, alcançaram e exercem cargos de liderança na contabilidade do Rio Grande do Norte. Suas trajetórias inspiradoras representam a força e a competência de um número crescente de mulheres que, diariamente, transformam o cenário da profissão no estado.

Essas contadoras demonstram que, mesmo diante do “teto de vidro”, do “labirinto de cristal” e do assédio, a resiliência e o investimento contínuo na qualificação profissional são as estratégias que garantem a continuidade da conquista de espaços e reconhecimento.

## 4 Conclusão

O relato das contadoras potiguaras revela que a representatividade feminina em cargos de gestão é uma realidade em construção, mas em constante avanço. A luta contra o preconceito, o assédio e as barreiras invisíveis ainda é diária, mas as histórias de vida desses profissionais são um testemunho de que o sucesso feminino é não apenas possível, mas também fundamental para a evolução do setor. Com coragem, persistência, determinação e paixão inabalável pela Contabilidade, elas rompem as barreiras do silêncio, afirmam sua força e reescrevem o papel da mulher no mercado contábil.

Cada mulher que ocupa um cargo de liderança contribui para a desconstrução de paradigmas e reafirma que a competência e a capacidade de liderança não são determinadas pelo gênero. Essas conquistas representam avanços individuais e, mais do que isso, consolidam um movimento coletivo que inspira novas gerações a se posicionarem com segurança e protagonismo.

Para concluir este relato, é importante destacar o papel pioneiro que o Conselho Regional de Contabilidade desempenha no cenário da modernização, da valorização e do apoio às mulheres contadoras. Essa atuação ultrapassa o discurso e se concretiza em ações efetivas que promovem a equidade de gênero e criam oportunidades reais para o avanço feminino na profissão.

Um exemplo claro disso é a própria composição da diretoria atual, que conta com a presença significativa de mulheres em cargos de liderança, demonstrando que é possível, sim, construir um ambiente mais inclusivo, onde competência e mérito caminham lado a lado com respeito, representatividade e equidade. Esse avanço inspira e reforça que, com políticas bem estruturadas e compromisso institucional, mais mulheres podem liderar sem precisar renunciar a outras áreas importantes de suas vidas.

Que este relato sirva de inspiração para novas trajetórias e contribua para a construção de um ambiente de trabalho mais justo e verdadeiramente inclusivo, em que a competência, e não o gênero, defina o sucesso profissional em todos os níveis hierárquicos.

## Referências

COTTER, D. A.; HERMSEN, J. M.; OVADIA, S.; VANNEMAN, R. The glass ceiling effect. *Social Forces*, v. 80, n. 2, p. 655–682, 2001. DOI: 10.1353/sof.2001.0091.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO NORTE. Portal institucional. CRC-RN, [2025?]. Disponível em: <https://www.crcrn.org.br/>. Acesso em: 3 jun. 2025.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). Vice-Presidência de Registro. Coordenadoria de Registro. Profissionais ativos nos Conselhos Regionais de Contabilidade agrupados por categoria. Disponível em: <https://www3.cfc.org.br/spw/crcs/ConsultaPorRegiao.aspx?Tipo=1>. Acesso em: 1 jun. 2025.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). *Contabilidade em múltiplos olhares: elas em movimento*. Organização: Ticiane Lima dos Santos; coordenação: Marlise Alves. Brasília: CFC, 2023. 320 p. Disponível em: [https://cfc.org.br/wp-content/uploads/2023/09/elas\\_mov\\_online.pdf](https://cfc.org.br/wp-content/uploads/2023/09/elas_mov_online.pdf). Acesso em: 1 jun. 2025.

FILIPPE, M. 72% das mulheres sofreram assédio no trabalho, aponta pesquisa da Aberje. *Exame*, 7 maio 2022. Disponível em: <https://exame.com/esg/72-das-mulheres-sofreram-assedio-no-trabalho-aponta-pesquisa-da-aberje/>. Acesso em: 1 jun. 2025.

INCULTEC – Incubadora de Empresas de Base Tecnológica da UFOP. As pioneiras no empreendedorismo brasileiro. 29 ago. 2016. Disponível em: <https://incultec.ufop.br/news/pioneiras-no-emprendedorismo-brasileiro>. Acesso em: 1 jun. 2025.

MENDES, L. Só 6 estados elegeram mulheres governadoras na história do país. *Poder360*, 19 ago. 2021. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/podereleitoral/so-6-estados-elegeram-mulheres-governadoras-na-historia-do-pais/>. Acesso em: 1 jun. 2025.

# O impacto geracional em um escritório de contabilidade e a comunicação assertiva como fator de transformação

**Priscila Cândida Reis Pereira Andrade Oliveira**

Contadora, Empresária, MBA em Auditoria Digital e Direito Tributário.

**Patrícia Verônica Nunes Carvalho Sobral de Souza**

Pós-Doutora em Direito Digital pela Mediterranea International Centre for Human Rights Research dell Università Mediterranea di Reggio Calabria (Itália). Pós-Doutora e Doutora em Direito Público - Universidade Federal da Bahia (UFBA). Doutora em Educação - Universidade Federal de Sergipe (UFS). Mestre em Direito Público - Universidade Federal de Sergipe (UFS). Especialista em Direito Civil e Processo Civil (UNIT). Especialista em Combate à Corrupção: Prevenção e repressão aos desvios de recursos públicos pela Faculdade Estácio CERS. Especialista em Direito Municipal (UNIDERP). Especialista em Direito do Estado (UNIDERP). Especialista em Auditoria Contábil (FAPESE-UFS). Professora Titular do Curso de Mestrado e Doutorado em Direito da Universidade Tiradentes (PPGD-UNIT). Líder Grupo Pesquisa Direito Público, Educação Jurídica e Direitos Humanos CNPQ/UNIT. Bacharel em Direito (UNIT), em Ciências Contábeis (UFS), Licenciatura em Pedagogia (Claretiano), Administração (Cruzeiro do Sul), Graduada em Psicologia pela Faculdade Estácio.

## Resumo

Este artigo investiga os impactos das diferenças geracionais em um escritório de contabilidade e analisa como a liderança transformadora, mediada pela comunicação assertiva, pode atuar como instrumento de transformação organizacional. A problemática centra-se nos conflitos internos decorrentes de divergências de valores, estilos de comunicação e expectativas entre colaboradores de diferentes gerações. Parte-se da hipótese de que a adoção de práticas comunicacionais assertivas, pela liderança, pode mitigar esses conflitos e fomentar um ambiente colaborativo e produtivo. O objetivo geral é analisar, à luz de um caso prático, como a liderança, por meio da comunicação assertiva, contribuiu para a reestruturação de processos, melhoria do atendimento e elevação da satisfação interna e externa em um escritório contábil familiar. A fundamentação teórica baseia-se em autores como Matos (2009), José e Rosa (2012), Gelis Filho e Blikstein (2013), Branco (2013) e Silva e Viana (2022), ancorando-se em estudos sobre gestão, comunicação organizacional e liderança. Utiliza-se uma abordagem qualitativa e descritiva, com método de estudo de caso. Os resultados demonstram que mudanças estruturais e comunicacionais, impulsionadas pela liderança, refletiram em melhores índices de desempenho, fortalecimento da cultura organizacional e seu protagonismo.

**Palavras-chave:** Comunicação Assertiva; Escritório de Contabilidade; Intergeracionalidade; Liderança; Transformação Organizacional.

## 1 Introdução

Nas organizações contábeis atuais, a coexistência de diversas gerações, especialmente em escritórios familiares, representa um desafio significativo devido às distintas perspectivas, valores e abordagens comunicativas. Gerenciar equipes que incluem Baby Boomers, Geração X, Geração Y e Geração Z demanda uma liderança perspicaz e empática, capaz de fomentar um ambiente de colaboração e alta performance, adaptado às dinâmicas digitais e culturais em constante evolução.

A problemática que orienta esta pesquisa concentra-se nos conflitos internos decorrentes de divergências intergeracionais, principalmente no que se refere à comunicação, às expectativas profissionais e às posturas perante o trabalho e a inovação.

A hipótese central deste estudo é que a comunicação assertiva – definida como a capacidade de expressar ideias, sentimentos e necessidades de forma clara, direta e respeitosa, sem ser agressiva ou passiva – pode, quando aplicada estrategicamente, atenuar os conflitos intergeracionais, fomentar o reconhecimento das particularidades de cada geração e impulsionar uma transformação positiva na cultura organizacional. Com base nisso, o objetivo geral é investigar, por meio de um estudo de caso, de que forma a comunicação assertiva foi fundamental para a reestruturação de processos, o aprimoramento do atendimento e o aumento da satisfação – tanto interna quanto externa – em um escritório contábil de gestão familiar.

A relevância deste estudo reside na crescente complexidade das relações intergeracionais em escritórios de contabilidade, ambientes tradicionalmente hierarquizados. A coexistência de diversas gerações desafia a liderança a harmonizar valores, expectativas e formas de comunicação, mantendo a eficácia técnica e a união organizacional. Assim, a investigação da comunicação assertiva adquire relevo prático e teórico, aprimorando a governança e a cultura organizacional.

Para embasar a análise, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos: compreender os impactos da diversidade geracional na dinâmica organizacional de escritórios contábeis; identificar as principais barreiras de comunicação entre as gerações e suas consequências na rotina de trabalho; descrever os instrumentos e as estratégias assertivas utilizados no caso analisado; verificar os efeitos da adoção da comunicação assertiva sobre o clima organizacional, a eficiência e a satisfação dos clientes; apontar os indicadores de desempenho implementados após a reestruturação comunicacional.

A fundamentação teórica desta pesquisa ancora-se em autores como Matos (2009), José e Rosa (2012), Gelis Filho e Blikstein (2013), Pimenta e Rabelo (2023), Silva e Viana (2022), entre outros, que abordam temas como liderança, comunicação interna, gestão estratégica e papel das gerações nas organizações.

A metodologia adotada é o estudo de caso qualitativo, por se tratar de uma estratégia de pesquisa eficaz para a análise aprofundada de fenômenos organizacionais, o que permi-

te explorar a realidade concreta de um escritório contábil de tradição familiar que passou por um processo de sucessão, enfrentando desafios típicos de contextos multigeracionais.

Conforme preceitua Yin (2014), esse método permite examinar aspectos subjetivos e relacionais com riqueza descritiva, sobretudo quando o objeto envolve dinâmicas complexas, como a gestão intergeracional e a comunicação. Assim, a força do artigo reside na riqueza dos dados obtidos por meio da observação dos participantes, entrevistas semiestruturadas e análise documental, que evidenciam como as mudanças estruturais e comunicacionais se concretizaram.

O artigo está dividido em cinco seções, além da introdução. A segunda aborda os desafios da liderança multigeracional, com destaque para as diferenças de valores e comunicação entre gerações. A terceira seção trata da adoção da comunicação assertiva como ferramenta de transformação organizacional. A quarta apresenta os resultados práticos da mudança, como a melhora no desempenho, no atendimento e no engajamento da equipe. A seção final apresenta as reflexões conclusivas, destacando o papel central da liderança feminina e os conhecimentos adquiridos ao longo do processo.

## 2 Desafios da Liderança Multigeracional na Contabilidade

A crescente convivência de diferentes gerações em empresas de contabilidade, embora benéfica, desafia a liderança a conciliar diversas mentalidades, comportamentos e estilos de comunicação distintos. Uma liderança que atue em múltiplos grupos etários exige escuta ativa, percepção intergeracional e abordagens que unam os objetivos organizacionais às características de cada faixa etária. Os desafios transcendem a idade – englobam valores, modos de comunicação e expectativas de carreira, e demandam uma liderança empática e com alta capacidade comunicativa.

### 2.1 Diferença de valores, comunicação e expectativas

A gestão de equipes multigeracionais em contextos contábeis impõe desafios específicos, dada a diversidade de perspectivas sobre trabalho, ética, produtividade e comunicação entre os profissionais.

Conforme dispõe Castello Branco (2013), entender as expectativas, os valores e as condutas da Geração Y (Millennials) – composta por nascidos aproximadamente entre os anos de 1981 e 1996, caracterizados pelo domínio da tecnologia, pela busca por propósito no trabalho e pela valorização do equilíbrio entre vida pessoal e profissional – e da Geração Z – que abrange o grupo de nascidos aproximadamente entre 1997 e 2010, nativos digitais, altamente conectados, e que valorizam a diversidade, a autonomia e a agilidade – é crucial

para que os líderes implementem estratégias de gestão mais eficientes, promovendo a integração e o engajamento no ambiente de trabalho.

As gerações mais antigas, como os Baby Boomers e a Geração X, tendem a valorizar a estabilidade, a hierarquia e a experiência acumulada ao longo dos anos. Em contrapartida, os indivíduos das gerações Y (millennials) e Z tendem a valorizar o balanço entre vida pessoal e carreira, a adaptabilidade, a inovação tecnológica e o reconhecimento ágil.

Tais distinções influenciam diretamente os padrões de comunicação, criando um contraste entre abordagens mais tradicionais e a preferência por *feedbacks* contínuos e informais. Se não for conduzida com empatia e por meio de estratégias de comunicação assertiva, essa dinâmica pode resultar em mal-entendidos, insatisfação e redução da performance.

## 2.2 Exemplos reais ou fictícios que representam situações comuns

Considere um escritório de contabilidade em que um sócio sênior, com mais de 30 anos de atuação, demonstra resistência ao uso de *softwares* de gestão mais modernos, e preferência por planilhas e métodos tradicionais.

Um jovem analista recém-contratado, por sua vez, sugere automatizações para melhorar a produtividade. A postura resistente do líder pode ser vista como uma falta de receptividade à inovação, enquanto o ímpeto do jovem pode ser interpretado como uma desconsideração pela experiência.

A liderança transformadora é essencial nesses contextos, pois inspira e motiva equipes, impulsionando a inovação e o desenvolvimento individual e coletivo. Para isso, requer escuta ativa, mediação de conflitos e valorização de cada perfil geracional, promovendo um ambiente de aprendizado e crescimento mútuo.

## 3 A Virada: adotando a comunicação assertiva

O desenvolvimento estratégico do escritório contábil foi impulsionado pela necessidade de superar obstáculos na comunicação. Durante anos, a hierarquia rígida e a segmentação interna geraram falhas comunicativas, reuniões ineficazes e desintegração no serviço ao cliente, resultando na percepção de um atendimento desorganizado e burocrático. Essas deficiências evidenciaram a urgência de uma reestruturação organizacional baseada em planejamento estratégico e abordagens comunicativas eficientes (Matos, 2009).

Nesse processo, a comunicação assertiva atuou como ponto de inflexão. Conforme definem José e Rosa (2012), o alinhamento comunicacional potencializa a produtividade e o engajamento, refletindo na qualidade percebida pelo público externo. Diferente

dos estilos agressivo e passivo, a comunicação assertiva provou ser um instrumento poderoso para mitigar ruídos e promover relações horizontais e colaborativas (Gelis Filho; Blikstein, 2013), valorizando a escuta ativa e a expressão clara.

A reorganização baseou-se em princípios de eficiência, foco no cliente e integração entre as equipes, resultando em transformações significativas por meio de quatro frentes estratégicas: excelência no atendimento ao cliente (compreensão profunda das necessidades e canais de escuta); capacitação contínua da equipe (atualização legislativa e tecnológica); inovação e integração tecnológica (automação de processos e análise de dados); e governança e qualidade (auditorias internas e *compliance*).

Assim, a comunicação assertiva consolidou-se como pilar central da transformação cultural e operacional da empresa, indo além da mera mediação, para se tornar a base de um movimento coletivo e planejado.

## 4 Resultados Práticos da Mudança

A implementação da comunicação assertiva (capacidade de expressar ideias, sentimentos e necessidades de maneira clara, direta e respeitosa, sem ser agressiva ou passiva) e a reorganização da estrutura geraram impactos tangíveis no ambiente interno e na experiência dos clientes. A transição de um atendimento individualizado para uma abordagem de acolhimento institucional foi notável, e o cliente passou a sentir-se verdadeiramente amparado por toda a equipe.

Essa nova postura também cultivou uma mudança cultural, visto que incentivou interações mais colaborativas e proativas entre clientes e colaboradores, o que fortaleceu a confiança recíproca. Com a integração dos fluxos de trabalho e o direcionamento por metas, os processos foram revisados constantemente, de forma a reforçar a percepção de valor adicionado.

Os colaboradores, por sua vez, sentiram-se mais pertencentes à organização e passaram a perceber o reconhecimento de suas contribuições individuais. Conforme apontam Silva e Viana (2022), referenciando Matos (2009), a performance profissional é significativamente aprimorada quando os objetivos da empresa são claros e o trabalho realizado é valorizado. Tais elementos impactam diretamente o engajamento e a produtividade.

O aumento da produtividade, combinado com a diminuição da rotatividade da equipe, colaborou para a consolidação da imagem institucional e da reputação da empresa no mercado.

A investigação dos dados revelou que as principais resistências à comunicação assertiva eram provenientes de padrões comunicativos enraizados nas gerações mais experientes. Em contrapartida, os profissionais da Geração Z mostraram-se mais abertos a abordagens horizontais, retornos frequentes e processos dinâmicos, revelando-se parcei-

ros valiosos no processo de mudança, conforme corroborado por entrevistas com colaboradores com menos de 25 anos, que reportaram engajamento superior após a introdução de canais de escuta ativa.

Com base nesses resultados, foram estabelecidos indicadores-chave de desempenho (KPIs)<sup>1</sup> e metas organizacionais para otimizar e monitorar os desfechos do processo. A tabela a seguir apresenta os principais KPIs implementados por área, com seus respectivos objetivos:

**Tabela 1.** KPIs por área da empresa

Área	Indicadores (KPIs)	Objetivo
<b>Contábil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxa de automação dos processos contábeis</li> <li>• Tempo de fechamento contábil</li> <li>• Taxa de erros nos lançamentos contábeis</li> </ul>	Reduzir erros nos processos e aumentar a precisão contábil e a celeridade
<b>Fiscal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxa de automação de obrigações fiscais</li> <li>• Tempo de apuração e envio de guias</li> <li>• Taxa de incidentes de irregularidades fiscais</li> </ul>	Garantir conformidade e agilidade nos processos fiscais
<b>Trabalhista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxa de automação da folha de pagamento</li> <li>• Tempo de processamento da folha de pagamento</li> <li>• Índice de erros nos processos trabalhistas</li> </ul>	Reduzir falhas trabalhistas e aumentar a eficiência no processamento
<b>Todas as áreas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação geral dos clientes</li> <li>• Índice de eficiência operacional</li> </ul>	Melhorar a percepção do cliente e a performance interna

Fonte: elaborado pelas autoras (2025).

Essas métricas, além de consolidarem os progressos alcançados, fomentam uma cultura organizacional focada em resultados, inovação e aprimoramento contínuo.

## 5 Reflexões Finais

A investigação confirmou que uma liderança transformadora, facilitada pela comunicação assertiva, é vital para conectar gerações em escritórios contábeis. O estudo evidenciou, por meio de um exemplo real, que uma gestão estratégica com diálogo eficiente e escuta atenta reduziu conflitos, elevou a produtividade e redirecionou o foco para o cliente.

Essa metodologia não só mitigou tensões, mas também instaurou uma nova cultura organizacional, redefinindo o papel da liderança. Todos os propósitos da pesquisa foram atingidos, identificando desafios intergeracionais, efeitos de lacunas comunicacionais, iniciativas de reestruturação e avaliação de resultados por KPIs e percepção da equipe e clientes.

<sup>1</sup> São medidas importantes que servem para otimizar e monitorar o progresso em relação a objetivos específicos, mostrando se uma empresa ou equipe está no caminho certo para atingir suas metas.

Apesar das resistências iniciais, inerentes aos legados de cada geração, a capacidade de adaptação da liderança foi crucial para harmonizar as expectativas e engajar os times. O artigo apresenta implicações práticas relevantes para organizações multigeracionais, confirmando a comunicação assertiva como um recurso para fomentar ambientes colaborativos e eficazes. Do ponto de vista teórico, ele contribui ao ilustrar como a comunicação pode ser um motor de inovação e robustez institucional.

Como limitação, o estudo foi restrito a um único escritório, o que impede a generalização dos resultados e sugere a necessidade de futuras pesquisas comparativas e longitudinais.

O estudo evidencia, portanto, a capacidade de integrar tradição e inovação no setor contábil por meio de uma liderança que combina inteligência emocional, escuta ativa e pensamento estratégico. Isso solidifica a comunicação assertiva como ferramenta essencial para a governança relacional e a transformação organizacional, cujos resultados são mensurados por indicadores-chave de desempenho (KPIs) aplicados para otimizar e monitorar o progresso, estabelecendo um modelo de liderança atual, humano e eficiente, que reitera a importância do diálogo como fundamento ético e estratégico para qualquer entidade contábil.

## Referências

- BRANCO, V. F. C. A gestão da geração Y nas organizações. Rio de Janeiro: QualityMark, 2013.
- GELIS FILHO, A.; BLIKSTEIN, I. Comunicação Assertiva: construindo relacionamentos interpessoais eficazes. São Paulo: Atlas, 2013.
- JOSÉ, B. L. C. S.; ROSA, A. T. R. O. O Endomarketing como ferramenta estratégica de gestão. *Revista de Ciências Gerenciais*, v. 16, n. 24, p. 145-159, 2012. Disponível em: <https://revistaedufatec.fatecfranca.edu.br/wp-content/uploads/2023/12/edufatec-n06v1a06.pdf>. Acesso em: 20 maio 2025.
- MATOS, F. *Gestão estratégica: um olhar para o futuro*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- PIMENTA, L.G. D.; RABELO, A. C. A.. Gestão de pessoas: desafios e percepções acerca das gerações. *Revista EduFatec: educação, tecnologia e gestão, Franca*, v. 1, n. 6, p. 94, jan.-jul. 2023. ISSN 2595-5942.
- SILVA, J. C. D.; VIANA, L. C. Reflexões teóricas acerca da importância da assertividade para a comunicação interna das organizações. *Revista EduFatec: educação, tecnologia e gestão, Franca*, v. 2, n. 5, p. 194, ago.-dez. 2022. ISSN 2595-5942.
- SILVA, M. T. S.; VIANA, L. R. F. O papel da liderança feminina na sucessão de empresas familiares. *Revista Edufatec*, v. 5, n. 2, p. 01-10, 2022. Disponível em: <https://revistaedufatec.fatecfranca.edu.br/wp-content/uploads/2023/04/edufatec-n05v2a12.pdf>. Acesso em: 20 maio 2025.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.



# A liderança de Marisa Luciana Schwabe de Moraes e a força da representatividade feminina na Contabilidade

### Adeline Poleza

Contadora e empresária, Membro da Comissão CRCSC Mulher.

### Marisa Luciana Schwabe de Moraes

Presidente do CRCSC.

### Milena Propp

Contadora e advogada, Coordenadora da Comissão CRCSC Mulher.

### Monica Balke

Contadora e empresária, Membro da Comissão CRCSC Mulher.

## Introdução

A liderança feminina é um tema cada vez mais presente nas discussões sobre equidade, diversidade e inovação no ambiente profissional. Em um cenário historicamente marcado pela desigualdade de oportunidades, a presença de mulheres em cargos de liderança rompe barreiras, transforma culturas organizacionais, amplia perspectivas e fortalece a tomada de decisões. No contexto da contabilidade, essa representatividade se torna ainda mais relevante, já que, historicamente, muitas vezes foi a figura masculina que ocupou cargos de liderança. Discutir a importância da representatividade é reconhecer que a diversidade de vozes enriquece o debate, inspira novas gerações e contribui para uma sociedade mais justa e equilibrada.

Em um universo no qual os números muitas vezes falam mais alto do que as vozes, é essencial dar espaço para histórias que ecoam coragem, transformação e presença. Neste texto, mergulhamos na trajetória de uma mulher cuja caminhada na contabilidade transcende fórmulas e demonstrativos – ela representa resiliência, propósito e mudança.

Sua história é um reflexo do poder que emerge quando mulheres ocupam espaços de liderança, rompem silêncios e constroem, com firmeza e sensibilidade, caminhos antes despercebidos. Entre desafios e conquistas, sua vivência ilumina não apenas sua própria jornada, mas também inspira outras mulheres a se reconhecerem como protagonistas de suas histórias.

Mais do que uma biografia, este relato é um convite à reflexão sobre o papel feminino na Contabilidade e na sociedade. É sobre enxergar com outros olhos, com múltiplos olhares – e, principalmente, com o olhar de quem move o mundo sendo exatamente quem é.

A trajetória de Marisa Luciana Schwabe de Moraes é um testemunho vivo do poder transformador da representatividade feminina na Contabilidade. Atual presidente do Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina (CRCSC), Marisa é a primeira mulher a ser reconduzida ao cargo, em 78 anos de existência da instituição. Sua história se entrelaça com a de milhares de profissionais da contabilidade que, como ela, enfrentam desafios diários, conciliam múltiplos papéis e se esforçam por reconhecimento e valorização profissional.

Marisa iniciou sua jornada acadêmica de forma atípica: ingressou no curso de Ciências Contábeis aos 23 anos, após um período de indecisão sobre qual carreira seguir. Vinda de uma família humilde, enxergou na Contabilidade uma oportunidade real de empregabilidade e ascensão profissional. Formou-se em 1997 pela Universidade do Vale do Itajaí e, apenas dois meses depois, iniciou seu mestrado na Universidade Federal de Santa Catarina. A rapidez com que migrou de aluna para docente e pesquisadora é indicativo de seu comprometimento e de sua paixão pela área.

Desde então, dedicou-se à docência e à gestão acadêmica; nesse âmbito, atuou como coordenadora do curso de Ciências Contábeis por mais de 15 anos. Além de se capacitar no meio acadêmico, Marisa construiu uma sólida atuação na representação institucional da profissão, participando de comissões técnicas no CRCSC e no Conselho Federal de Contabilidade (CFC) desde 2003. Ao longo de mais de duas décadas, formou um caminho de protagonismo que culminou em sua eleição para a presidência do CRCSC, não por imposição ou acaso, mas por merecimento e preparo.



Marisa Luciana Schwabe de Moraes Presidente do CRCSC



Colação de grau em 1997 pela Universidade do Vale do Itajaí

## Desafios

A trajetória de Marisa é marcada por superações constantes. Um dos primeiros e mais duradouros desafios foi conciliar sua dedicação à docência universitária com as demandas da vida familiar. Como esposa e mãe, precisou encontrar equilíbrio entre a rotina intensa de trabalho – em certos momentos, lecionou em até oito turmas e realizou diversas orientações acadêmicas – e os cuidados com o lar. Essa sobrecarga, comum a tantas mulheres profissionais, exige disciplina, resiliência e, sobretudo, rede de apoio.

Outro obstáculo importante refere-se à ocupação de espaços dentro do ambiente classista, no qual, historicamente, predominam lideranças masculinas. Ingressar nas comissões técnicas e nos conselhos requer não apenas competência, mas também persistência e articulação. Marisa precisou mostrar comprometimento e resultados constantes para conquistar credibilidade e respeito em um ambiente ainda permeado pela desigualdade de gênero.

Quando a contadora assumiu a presidência do CRCSC, os desafios se ampliaram. Conduzir uma instituição que representa mais de 23 mil profissionais no estado exige visão estratégica, liderança colaborativa e sensibilidade para compreender as diferentes realidades enfrentadas em todas as regiões de Santa Catarina.

O desafio de fazer com que cada profissional, independentemente de sua localização ou área de atuação, sintam-se pertencente ao Sistema é constante e complexo.

Além disso, é necessário manter o foco na entrega de resultados por meio de uma gestão eficiente, ética e transparente, sempre baseada nos pilares fundamentais do Sistema CFC/CRCs: registro, fiscalização e educação continuada.



Posse da gestão 2022-2023

## Conquistas

Apesar dos muitos obstáculos, Marisa acumula conquistas que marcam profundamente sua trajetória. No ambiente acadêmico, cada homenagem recebida – seja como paraninfa, patrona ou homenageada – de uma turma carrega um simbolismo de reconhecimento para ela que transcende o ato simbólico da cerimônia. É o reflexo do impacto real que seu trabalho gerou na formação de centenas de profissionais.

A conclusão de seu mestrado em 1998 foi um marco inicial, mas a defesa do doutorado em 2023 consolidou um ciclo de formação acadêmica voltado à liderança. Com um intervalo de quase 15 anos entre os dois títulos, a conquista do doutorado simboliza não apenas resiliência, mas também a disposição de retomar projetos e compromissos pessoais, mesmo após anos de espera. A escolha do tema – liderança e competências essenciais para exercê-la – mostra que sua atuação prática estava alinhada com uma reflexão teórica profunda e atual.

No âmbito institucional, sua eleição e reeleição como presidente do CRCSC são, por si sós, conquistas históricas. Mais do que ocupar um cargo, Marisa tem pautado sua gestão por ações concretas de valorização da classe contábil, com foco na inclusão, no desenvolvimento regional e na equidade de gênero. Programas voltados à capacitação contínua, à integração dos profissionais do interior com a sede e à modernização da atuação do Conselho demonstram um olhar atento às necessidades do presente, mas também voltado ao futuro da profissão.

A atuação de Marisa Schvabe à frente do CRCSC inspira outras mulheres da área e comprova que, com competência e dedicação, é possível alcançar posições de destaque. O fato de ser a única mulher reconduzida ao cargo em quase oito décadas, por um lado, revela a lentidão na equidade institucional, mas, por outro, evidencia sua força como referência e modelo para novas gerações.

## Conclusão

A representatividade feminina na Contabilidade é fundamental não apenas por uma questão de justiça ou equidade, mas também porque reflete a realidade da profissão. Em Santa Catarina, cerca de 46% dos profissionais registrados são mulheres. É inconcebível que esse número expressivo não se reflita nas posições estratégicas de liderança.



Formandos de 1997



Presidente do CFC, Aécio Prado Dantas, e presidente do CRCSC, Marisa Schvabe, na posse da gestão 2024-2025



Presidente Marisa discursando no 21º Congresso Brasileiro de Contabilidade, em Balneário Camboriú/SC

Marisa defende que a presença de mulheres em cargos de decisão enriquece as instituições, pois traz novas perspectivas, empatia e sensibilidade para lidar com os desafios da profissão. Mulheres carregam histórias de superação, multifuncionalidade e comprometimento, e é justamente essa experiência que fortalece a tomada de decisão e aproxima a liderança das reais necessidades da categoria.

O legado que Marisa deseja deixar vai além dos projetos desenvolvidos ou das entregas institucionais de sua gestão. Está na forma como conduziu sua liderança: com diálogo, escuta ativa, firmeza e dedicação. Ela deseja ser reconhecida como uma presidente que representou sua classe com dignidade, integridade e competência. Uma liderança que inspirou, que abriu caminhos e que reforçou, com cada passo, que a presença feminina nos espaços de poder é essencial para construir uma Contabilidade mais forte, plural e comprometida socialmente.

O que torna sua história ainda mais potente é o fato de que ela não caminha sozinha. Marisa puxa outras mulheres. Incentiva, forma, aconselha, compartilha. Seu exemplo rompe o isolamento que tantas mulheres sentem em cargos de liderança. Ela é a prova viva de que representatividade importa não apenas para ocupar estatísticas, mas para construir redes, inspirar sonhos e legitimar a presença de tantas outras que vêm depois.

Como ela mesma afirma:

“Liderar, para mim, é construir pontes. Cada passo que dou à frente só tem sentido se eu puder estender a mão para que outra mulher dê o próximo. Sozinhas, podemos até chegar. Juntas, transformamos.”

A quem hoje dúvida do próprio potencial, que teme não estar pronta, que sente que precisa “provar” mais do que os outros: olhe para histórias como a de Marisa. Elas não são exceção. São farol. E, se há um legado que sua liderança deixa, é este: mulher, você pode – e não precisa estar sozinha.



Presidente Marisa Schwabe com a Comissão CRSC Mulher



# CAPÍTULO VI

## Protagonismo Feminino

Alagoas • Paraná • Paraíba • Tocantins





## CAPÍTULO VI – Protagonismo Feminino

# Protagonismo feminino em Alagoas: entre conquistas, autovalidação e o enfrentamento da síndrome da impostora

### Adriana Andrade Araújo

Contadora. Mestranda em Contabilidade Pública pela Fucape. Especialista em Auditoria, Controladoria e Gestão Pública. Presidente do Conselho Regional de Contabilidade de Alagoas. Ex-coordenadora dos cursos de Ciências Contábeis da Sociedade de Ensino Universitário do Nordeste (Seune) e da Faculdade de Administração e Negócios (FAN – Maceió/AL) e atual coordenadora da Faculdade de Maceió (Facima).

### Haidi Ferreira da Silva

Contadora. MBA em Finanças Corporativas, Auditoria e Controladoria pela Universidade Tiradentes (Unit). Palestrante e escritora.

### Lucineide Santos Silva Rocha

Contadora, coordenadora da Comissão da Mulher do Conselho Regional de Contabilidade de Alagoas (CRCAL), empresária contábil, especialista em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria (Cesmac), MBA em Contabilidade Tributária (BSSP).

### Mayara Rubia Tavares Silva

Contadora, MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), especialista em Contabilidade e Direito Tributário pelo Instituto de Pós-Graduação e Graduação (Ipog).

## Resumo

O artigo aborda o protagonismo feminino em Alagoas, com foco especial nas mulheres da contabilidade, destacando suas conquistas, desafios e a luta contra a síndrome da impostora. A partir de relatos, dados de pesquisa e reflexões pessoais, evidencia-se como essas mulheres vêm ocupando espaços com coragem, competência e autenticidade. O texto também discute a importância da autovalidação, do autoconhecimento e da sororidade como ferramentas para fortalecer a presença feminina em posições de liderança. Por fim, reforça que protagonismo é uma decisão consciente de se reconhecer, ocupar espaços e inspirar outras mulheres a fazerem o mesmo.

**Palavras-chave:** Protagonismo, Autovalidação, Sororidade, Liderança feminina, Síndrome da impostora.

## Introdução

Ser mulher em Alagoas é carregar no peito a força ancestral de quem aprendeu – e ainda aprende – a se reinventar todos os dias. Herdeiras de uma história marcada por resistência, coragem e fé, as alagoanas constroem seus próprios caminhos em meio a barreiras culturais, sociais e emocionais. Em cada bairro, zona rural, empresa ou universidade, há uma mulher que, com passos firmes, transforma a realidade à sua volta.

Esse protagonismo, embora muitas vezes silencioso, é potente. Ele emerge tanto dos grandes feitos quanto das pequenas vitórias diárias. Trata-se de ocupar espaços com autenticidade, coragem e competência – mesmo quando isso significa lidar com estruturas hostis, ambientes que exigem validação constante e um inimigo invisível que habita muitas trajetórias femininas: a síndrome da impostora.

No campo da contabilidade, essa realidade não é diferente. Ao longo das últimas décadas, mulheres têm conquistado posições de destaque, liderado equipes, inovado na docência, compreendido com coragem e assumido papéis técnicos e estratégicos. Em Alagoas, essas conquistas se manifestam em diversas áreas, o que revela uma força coletiva que cresce, mesmo que nem sempre seja plenamente reconhecida.

Este artigo parte exatamente dessa dualidade: da força e da dúvida, da conquista e da autossabotagem. Dividido entre a narrativa pessoal e a análise técnica, o texto reúne reflexões de mulheres que vivem esse cenário por dentro. Apresentamos, aqui, uma crônica simbólica sobre a jornada de uma contadora alagoana e os dados de uma pesquisa qualitativa realizada com profissionais do estado, que compartilham percepções sobre autoconfiança, reconhecimento e liderança.

Mais do que levantar dados, esta escrita busca oferecer escuta, acolhimento e inspiração. Isso porque protagonismo, afinal, também é ter coragem de olhar para dentro – e reconhecer, em si, a força de uma história que já não cabe mais no silêncio.

## 1 Protagonismo feminino: presença, coragem e identidade

O protagonismo feminino por aqui não é sobre discursos prontos, mas sobre histórias reais. Histórias que nascem e crescem nos mercados populares, nos salões de beleza, nos escritórios de contabilidade, nas lideranças comunitárias e nos bastidores do cotidiano. Está na dona Maria que empreende com seu pequeno negócio no bairro, na jovem que sonha com um diploma mesmo sem todas as condições e nas mulheres da zona rural que sustentam suas famílias com dignidade.

Estamos, sim, à frente de negócios: coordenamos projetos e lideramos iniciativas transformadoras, mas, junto com cada conquista, sentimos o peso da necessidade constante de provar nossa competência. Mesmo com currículos robustos, experiência e resultados, ainda nos deparamos com o olhar de dúvida: “será que ela dá conta?” – e a resposta vem, diariamente, com trabalho bem feito e postura firme.

Essa sensação de exigência constante é ainda mais intensa para mulheres negras. Existe uma pressão velada para estar sempre acima da média, buscar formação contínua, superar estereótipos. Por isso, muitas de nós estamos em movimento constante: cursos, formações, leituras, aprimoramentos. Não apenas por paixão ao conhecimento, mas porque sabemos que a nossa estrada é mais longa e com mais pedras.

A boa notícia é que não estamos mais sozinhas. Criamos redes, nos apoiamos, dividimos experiências, nos reconhecemos umas nas outras. E isto tem sido nosso maior recurso de fortalecimento: a sororidade.

## 2 O espaço que é meu

O cenário profissional tem testemunhado, nas últimas décadas, uma transformação significativa com o aumento da presença feminina em espaços de liderança, inclusive no setor contábil. No entanto, essa ascensão não tem sido simples nem isenta de desafios subjetivos e estruturais. Muitas mulheres, mesmo quando tecnicamente capacitadas, enfrentam um inimigo invisível: a síndrome da impostora.

Falo com propriedade sobre isso porque essa também foi a minha realidade por muito tempo. Embora me dedicasse intensamente ao trabalho e entregasse resultados concretos, havia dentro de mim uma voz constante que dizia: “Você ainda não está pronta.” Essa dúvida me acompanhou mesmo diante das oportunidades, até que o autoconhecimento me despertou para algo maior: o meu lugar de fala, de liderança e de transformação.

Em 2019, idealizei o projeto Protagonista Como Você, com o objetivo de inspirar outras mulheres, especialmente da área contábil, a enxergarem seu valor e ocuparem os espaços que lhes pertencem. Com a chegada da pandemia, o projeto precisou ser interrompido, e o perfil no Instagram @protagonistacomovoce está atualmente pausado, sem novas atualizações, mas sua essência permanece ativa, e pode ser retomado no momento oportuno, com mais força, propósito e maturidade.

Como afirma a escritora e ativista Chimamanda Ngozi Adichie: “Não devemos pedir às mulheres que se encolham para caber nos espaços. Devemos ampliar os espaços.”

É exatamente isso que o protagonismo feminino propõe: romper com as limitações impostas e ocupar os espaços com autenticidade, competência e coragem.

## 2.1 Compreendendo a síndrome da impostora

A síndrome da impostora é um fenômeno psicológico em que a pessoa não consegue internalizar suas conquistas e vive com o medo constante de ser desmascarada como uma “fraude”. No ambiente contábil, tradicionalmente masculino e altamente técnico, essa sensação pode ser ainda mais presente e opressora para mulheres.

Mesmo com o domínio de legislações complexas, a entrega de resultados, a orientação de empresas e a atuação de forma estratégica, muitas profissionais ainda se questionam: “será que sou boa o suficiente?”. É uma dúvida alimentada por décadas de estigmas e pela ausência de representatividade feminina em espaços de liderança.

Essa experiência é profundamente subjetiva, mas tem raízes estruturais. A cultura que exige perfeição das mulheres, mas naturaliza o erro nos homens, contribui para esse sentimento de inadequação. O medo de se expor, de não estar à altura, de ser julgada aprisiona muitas trajetórias.

Esse sentimento, embora pessoal, é alimentado por padrões sociais que historicamente questionam a autoridade da mulher, especialmente em áreas como contabilidade, auditoria, finanças e tributário, em que a tomada de decisão impacta diretamente os negócios.

## 2.2 A luta pela autovalidação

Romper com essa mentalidade exige mais do que força de vontade. Exige autovalidação: o reconhecimento interno do próprio valor, da própria competência e do impacto das próprias ações. Para muitas de nós, esse processo é libertador.

Autovalidar-se é entender que antes de qualquer validação externa, é preciso conhecer a si mesma. Foi isso que me tirou do anonimato. Por muito tempo, mesmo sendo técnica e comprometida, me colocava nos bastidores. Achava que não era a hora, ou que outras pessoas fariam melhor. (Silva, Haidi. 5/2025)

Todavia, foi no processo de olhar para dentro, de entender minha história, meus talentos e meu propósito, que comecei a me posicionar com mais clareza. Passei a liderar minha própria empresa com mais firmeza, a fazer parte de comissões no CRC e, com o tempo, recebi o título oficial de escritora, algo que por anos parecia distante demais para alguém como eu, vinda do interior, com tantas dúvidas e medos no início da caminhada.

Hoje, entendo que autovalidar-se não é arrogância, é maturidade. É reconhecer que a jornada é feita de aprendizado e de conquistas reais. E que temos, sim, o direito de ocupar espaços, liderar, inspirar e compartilhar nossas histórias.

Para a mulher contadora, empresária ou líder, a autovalidação é também uma forma de educação e inspiração. Cada vez que uma de nós se reconhece como protagonista, abre caminho para que outras também floresçam.

Autovalidar-se é um processo de educação emocional e maturidade. E, para mulheres contadoras, é também um ato político de ocupação de espaços e de representação coletiva.

## 2.3 Protagonismo não é ego, é missão

Assumir o protagonismo não é sobre vaidade ou busca por aplausos. É sobre assumir o papel de referência na sua área, influenciar positivamente, contribuir com soluções e abrir espaços para outras mulheres.

Mulheres protagonistas da contabilidade são aquelas que:

- a. buscam conhecimento contínuo, mas também confiam no que já sabem;
- b. lideram com empatia, sem abrir mão da assertividade;
- c. estão à frente de transformações nos negócios, usando a contabilidade como ferramenta de progresso e não apenas de obrigação; e
- d. formam redes de apoio, compartilham aprendizados e inspiram novas gerações.

De acordo com uma pesquisa realizada com 17 contadoras de diferentes regiões do Estado de Alagoas e realidades profissionais, é possível perceber que a trajetória de Haidí Ferreira, relatada acima, espelha a vivência da grande maioria.

Os relatos revelam que sentimentos como insegurança, autossabotagem, preconceito, medo de não ser suficiente e dificuldade de se posicionar como líderes ainda são frequentes, mesmo entre profissionais altamente capacitadas.

Ao mesmo tempo, os dados apontam que o processo de autoconhecimento e apoio entre mulheres têm sido fundamentais para a superação desses obstáculos, o que fortalece o protagonismo feminino dentro da contabilidade e dos negócios.

## 3 A vivência de uma protagonista

Ser mulher em Alagoas é carregar no peito a força de quem aprende a se reinventar todos os dias. Somos herdeiras de uma história marcada por resistência, coragem e fé – e, mesmo diante de tantas barreiras, temos construído caminhos firmes com os nossos próprios passos.

Falo a partir do lugar que conheço bem: o de uma mulher negra, contadora, empreendedora, mãe, e, acima de tudo, alguém que aprendeu a não pedir licença para ocupar os espaços que por tanto tempo nos foram negados. O protagonismo feminino por aqui não é sobre discursos prontos, mas sobre histórias reais, vividas nas feiras, nas empresas, nas lideranças de comunidade, nos espaços de decisões e nos bastidores da vida cotidiana.

Temos conquistado espaços, sim. Estamos à frente de negócios, coordenamos projetos, lideramos iniciativas transformadoras, mas, junto com cada conquista, ainda sentimos a necessidade de nos provar. E isso cansa.

Autovalidação ainda é um desafio diário. Mesmo com currículo, competência e resultados à mostra, muitas vezes sentimos que é preciso fazer o dobro para sermos ouvidas, respeitadas ou simplesmente aceitas. Em reuniões, atendimentos, espaços de decisão, percebemos aquele olhar que questiona: “Será que ela dá conta?” – e a resposta vem na prática, com trabalho bem feito e postura firme.

Como mulher negra, essa sensação é ainda mais intensa. Eu sinto que preciso sempre mostrar mais, provar mais, me preparar mais – e, por isso, estou constantemente em movimento. Busco cursos, treinamentos, novas habilidades. Não apenas por paixão ao conhecimento, mas por entender que a estrada para mim, e para tantas outras, é mais longa e exige mais esforço.

Por outro lado, também é verdade que não estamos mais sozinhas nessa luta. Criamos redes, apoiamos-nos, dividimos experiências e, acima de tudo, nos reconhecemos umas nas outras. Isso tem sido combustível para seguir, para crescer e para fortalecer o caminho de quem vem depois.

Falar de protagonismo feminino em Alagoas é falar da dona Maria que empreende com seu pequeno negócio no bairro, é lembrar da jovem que sonha com um diploma mesmo sem ter todas as condições, é valorizar as mulheres da zona rural que sustentam suas famílias com dignidade e é também reconhecer que precisamos estar em todos os lugares onde as decisões são tomadas.

E o mais importante: é não abrir mão de sermos nós mesmas. Com nossas histórias, nossa cultura, nossa pele, nosso jeito. Ser protagonista não é sobre perfeição – é sobre presença, propósito e coragem.

Continuamos, passo a passo, abrindo caminhos com a alma erguida, porque sabemos: onde há uma mulher que se reconhece, há força que transforma.

## 4 Pesquisa: o protagonismo feminino na contabilidade alagoana

Realizamos uma pesquisa qualitativa com 17 contadoras atuantes em diversas regiões de Alagoas para compreender como percebem seu protagonismo e como lidam com a síndrome da impostora. O perfil das participantes revela um grupo altamente qualificado:

- a. 71% atuam na contabilidade há mais de 20 anos;
- b. 59% possuem pós-graduação lato sensu, 18% mestrado, 18% doutorado e uma delas pós-doutorado;
- c. a faixa etária predominante é de 41 a 50 anos; e
- d. 100% já ocuparam cargos de liderança ou posições de visibilidade.

### 4.1 Sentimento de Insegurança

Apesar da experiência e da qualificação, muitas relataram sensações de insegurança:

- a. 35% afirmaram sentir-se “às vezes” como impostoras;
- b. 24% sentem isso “frequentemente” ou “raramente”; e
- c. apenas 24% nunca se sentiram assim.

### 4.2 Fatores que ajudaram a combater esse sentimento.

Entre os fatores que ajudaram a combater esse sentimento, constata-se: (a) apoio da liderança imediata; (b) participação em equipes colaborativas; (c) *networking* entre mulheres; (d) sentir-se valorizada; e (e) autoconhecimento e terapia.

### 4.3 Barreiras e limites ao protagonismo

Entre as dificuldades enfrentadas, destacam-se: (a) Falta de confiança em si mesma; (b) crenças limitantes sobre merecimento; (c) carga mental e jornada dupla; (d) ambientes corporativos masculinos e hostis; e (e) medo de se expor e autossabotagem.

Mesmo mulheres com formação sólida e experiência consolidada enfrentam desafios internos para se reconhecerem como líderes.

#### 4.4 Depoimentos reais (anônimos e editados para fluidez)

“Minha trajetória como contadora é construída com resiliência, coragem e um compromisso inegociável com a excelência. Conquistar espaço em um ambiente onde a liderança feminina foi, por tanto tempo, subestimada, não foi simples – mas foi possível. Hoje, ao olhar para trás, sinto orgulho em perceber que cada desafio superado se tornou um degrau de crescimento. Ocupar esse lugar vai além de uma realização pessoal; é também um compromisso com a inspiração de outras mulheres que estão chegando – e das muitas que ainda virão.

Minha trajetória é marcada pela coragem de seguir firme em um caminho onde ainda são poucas as mulheres negras que se veem representadas. Conquistar meu espaço significou mais do que superar desafios técnicos – foi um ato de resistência, persistência e inspiração. Cada passo foi guiado por valores como transparência, compromisso com o outro e amor pelo que faço. Hoje, olho para essa caminhada com orgulho e a certeza de que abrir caminhos também faz parte da minha missão, porque, quando uma mulher negra ocupa um espaço, ela nunca entra sozinha – ela abre a porta e puxa outras com ela.

Minha trajetória foi longa – cheguei a um cargo de gestão depois dos 40! E, ao alcançar esse espaço, abri portas para tantas outras que ainda estão por vir. Essa conquista só foi possível porque uma mulher me estendeu a mão. Foi a sororidade que abriu caminho. Apesar de toda a minha competência, a discriminação sempre esteve presente na minha jornada. Ainda assim, sigo firme, sabendo que cada passo meu também é um convite para outras avançarem.

Minha trajetória nunca foi óbvia, muito menos pensada ou planejada. Nunca me imaginei palestrando, dando aula ou sendo referência e autoridade – simplesmente porque eu não me via nesse papel. Foi então que compreendi: protagonismo não é sobre visibilidade, é sobre presença, utilidade e conexão com o outro. O verdadeiro reconhecimento começa quando a gente deixa de se esconder da própria potência. Entendi que posso construir o que quiser, desde que tenha clareza das minhas habilidades, consciência de quem sou e de onde quero chegar.

## 5 Inspirações, rede de apoio e legados

Mulheres protagonistas da contabilidade buscam conhecimento contínuo, lideram transformações, formam redes de apoio e compartilham saberes. Valorizam a espiritualidade, a escuta, o acolhimento e a sororidade como pilares do seu desenvolvimento.

Referências como Maria Clara Cavalcante Bugarim, Alexandra Vieira, Rosângela Costa, Ana Tércia, Paula Tarciana e tantas outras profissionais foram citadas como fontes de inspiração. Um depoimento marcante foi:

“Em uma palestra, onde eu estava com tantas dúvidas, ouvi Maria Clara mencionar uma passagem da Bíblia: ‘Há tempo de plantar e tempo de colher’. Essa frase me fez compreender que eu estava plantando sementes na minha vida profissional e que no momento oportuno eu colheria.

Esses exemplos funcionam como espelhos e norteadores para outras mulheres que ainda se sentem pequenas diante de seus desafios.

Entre as mensagens finais, elencamos algumas:

“Acredite no seu potencial e terá sempre alguém precisando do que você sabe”.

Você não precisa esperar o momento ideal, o reconhecimento dos outros ou a validação de ninguém para assumir o seu protagonismo. Ele já habita em você – basta decidir enxergá-lo. Não se compare com ninguém, apenas se inspire e construa a sua própria história. Todas nós somos capazes e carregamos um valor único. Ser protagonista é, antes de tudo, uma escolha – um ato de decisão e de autorresponsabilidade”.

Somos protagonistas das nossas vidas em todos os aspectos e áreas. Que possamos reconhecer nossas qualidades e seguir com persistência, lembrando sempre que “há tempo de plantar e tempo de colher”. Que as sementes que escolhemos hoje germinem com força e nos fortaleçam como profissionais – e como grandes contadoras.

A sua história começa a mudar no momento em que você decide ocupar o lugar que sempre foi seu: o de protagonista. Não espere por permissões externas ou por condições perfeitas. Você já carrega dentro de si tudo o que precisa para começar – conhecimento, sensibilidade, coragem e uma trajetória que merece ser reconhecida. Como contadora, você não lida apenas com números – você transforma realidades. Reconheça seu valor, ocupe os espaços e lembre-se: quando uma mulher se levanta, ela leva outras com ela. E juntas vamos muito mais longe”.

## 6 Conclusão: quando uma mulher se reconhece, muitas se levantam

O protagonismo feminino na contabilidade alagoana não é uma conquista individual. É um movimento coletivo, sustentado por histórias de coragem, dúvidas superadas e redes que se fortalecem.

Cada mulher que enfrenta seus medos e decide permanecer pavimenta um caminho para outras. Ocupar espaços não é vaidade. É responsabilidade. É legado. É liberdade.

*“Fui promovida, mas me perguntei se era por mérito ou conveniência. Só muito tempo depois percebi que eu sempre estive pronta.”*

Que este artigo seja um lembrete: protagonismo é quando uma mulher se vê com verdade e escolhe não se esconder mais. É quando compreende que não precisa se encolher para caber. E que já é suficiente para ocupar o lugar que é seu por direito.

Se você está lendo isso e ainda sente que não é o suficiente, lembre-se: ninguém precisa autorizá-la a ser protagonista da sua própria história. Você já é.

# Entre números e propósitos: uma jornada feminina de superação e liderança na contabilidade

Isabelle Carlos Campos Rezende Cavalcante

Contadora e Conselheira do CRCPB.

## 1 Introdução

Este artigo-relato propõe uma reflexão pessoal, profissional e institucional sobre o reconhecimento da mulher na contabilidade, tendo como fio condutor minha própria trajetória como professora universitária, contadora e conselheira do Conselho Regional de Contabilidade da Paraíba (CRCPB). Ao compartilhar os principais marcos da minha caminhada, busco representar as milhares de mulheres que, assim como eu, enfrentam e superam desafios estruturais, culturais e emocionais para ocupar espaços de liderança, docência, pesquisa e representação institucional.

Mais do que um depoimento individual, este texto é também um convite à inspiração: um estímulo às jovens, estudantes e profissionais que desejam construir carreiras com significado, propósito e impacto social. Em tempos nos quais o protagonismo feminino ganha visibilidade, reafirmo aqui o poder da persistência, do estudo e da ação coletiva como instrumentos de transformação.

Escrever este relato, portanto, é um gesto de reconhecimento – às mulheres que me antecederam, às que caminham ao meu lado e às que ainda virão, ocupando com brilho e competência os mais diversos espaços da contabilidade brasileira.

## 2 Descobrindo a vocação na segunda opção

Minha trajetória na contabilidade começou de forma inusitada: escolhi o curso como segunda opção no vestibular. Fui aprovada e resolvi cursá-lo. Sou filha de professores da área de Educação Física. Meu pai e minha mãe (*in memoriam*), ambos servidores públicos estaduais aposentados, também atuaram por muitos anos em escolas particulares, até trilharem caminhos na política da cidade de Cabedelo/PB, ocupando cargos tanto no Legislativo quanto no Executivo. Foi nesse município que vivi por muitos anos e formei grande parte da minha identidade.

Naquele momento, aos 17 anos, eu não tinha referências diretas na área contábil. Minha mãe me contava que apenas uma de suas irmãs, minha tia Lourdinha, possuía formação técnica em contabilidade. Ela trabalhou nos Correios, em Cajazeiras/PB, até seu falecimento – infelizmente, antes mesmo que eu pudesse conhecê-la. Por parte de meu pai, soube que meu avô havia sido dono de um banco em Timbaúba/PE, há muitas décadas, mas também falecera antes do meu nascimento. Assim, não tive inspirações familiares diretas que me levassem a escolher, de forma consciente, a contabilidade como carreira. O curso de Direito era minha primeira opção, mas não obtive aprovação naquele momento. Foi então que resolvi seguir com a contabilidade – e não imaginava que estava iniciando uma grande paixão e um projeto de vida.

Bastaram os primeiros contatos com os fundamentos contábeis para que eu me encantasse pela área. A lógica dos números, o compromisso ético da profissão e a possibilidade concreta de contribuir para a boa gestão pública e privada despertaram em mim uma vocação até então adormecida. Iniciei minha graduação no Centro Universitário de João Pessoa (Unipê) e, ainda como estudante, vivenciei experiências significativas em um escritório de contabilidade e em uma empresa pública, atuando no setor financeiro.

Durante a graduação, aproveitei ao máximo todas as oportunidades que o curso me ofereceu. Tive professores brilhantes, que não apenas ensinaram, mas também me incentivaram a trilhar o caminho acadêmico. Sempre muito aplicada e dedicada, destaquei-me em sala de aula e me envolvi em diversas atividades extracurriculares. Participei de projetos de monitoria, pesquisa e extensão, apresentei inúmeros trabalhos em eventos acadêmicos na área de Ciências Contábeis e fui agraciada com várias premiações. Um dos momentos mais marcantes foi a conquista do primeiro lugar no IX ERECI-NE, com a apresentação de um trabalho científico. Esse reconhecimento foi decisivo para reafirmar meu desejo de seguir na pesquisa e na docência.

Em 2006, concluí a graduação em Ciências Contábeis aos 21 anos. Naquele momento, recebi forte incentivo dos meus orientadores – o professor Dr. Mamadou Dieng e o professor Dr. Josedilton Diniz – para me candidatar ao mestrado em Ciências Contábeis no Programa Multi-institucional e Inter-regional de Pós-graduação, que reunia diversas universidades federais, incluindo a Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Em fevereiro de 2007, prestei a seleção para o mestrado. Eram apenas 12 vagas, e eu fiquei na 13ª colocação. A frustração inicial foi inevitável, mas meus professores me encorajaram a manter a confiança e aguardar, pois viam em mim grande potencial. Era minha primeira tentativa e eu havia acabado de concluir a graduação.

Alguns dias depois, em um domingo, véspera do meu aniversário, recebi uma ligação inesquecível do professor Paulo Roberto Nóbrega Cavalcante, então diretor do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) da UFPB, *Campus I*. Ele me informou que dois candidatos haviam desistido e que eu, juntamente com o 14º colocado, estávamos sendo convocados para ocupar as vagas. Senti uma alegria indescritível e um frio na barriga: um novo ciclo se iniciava.

Embora ainda não tivesse experiência como professora em sala de aula, as vivências acumuladas durante a graduação – por meio da monitoria, da pesquisa e dos projetos de extensão – me prepararam para os novos desafios acadêmicos que estavam por vir. Assim começou minha caminhada na pós-graduação, fortalecendo o compromisso com a docência, a pesquisa e a contabilidade como instrumento de transformação social.

### 3 Da graduação à docência: marcos de uma trajetória

Logo após concluir a graduação, fui aprovada no Programa Multi-institucional e Inter-regional de Pós-graduação em Ciências Contábeis, curso conjunto da Universidade de Brasília, da UFPB e da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UnB/UFPB/UFRN). Era a mais jovem da turma, que reunia alunos oriundos da Paraíba, de Pernambuco e do Rio Grande do Norte. Fui bolsista da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), durante o mestrado, participei de diversos congressos renomados da área, apresentei trabalhos científicos e colaborei em atividades administrativas do programa. Foi um período de intenso amadurecimento acadêmico e pessoal. Fiz novas amizades, criei vínculos profissionais e tive a oportunidade de ter aulas com professores cujas obras eu estudara durante a graduação. Estava, sem dúvida, vivendo um sonho.

Sob a orientação do professor Dr. Jorge Katsumi Niyama e coorientação do professor Dr. Paulo Roberto Nóbrega Cavalcante, desenvolvi minha dissertação de mestrado com foco em um estudo comparativo sobre as normas contábeis aplicáveis ao setor da construção civil – um tema de grande relevância prática e teórica para a área naquele momento. Estávamos no auge da Contabilidade Internacional e da criação do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC). Foi durante o mestrado que decidi prestar meu primeiro concurso público para docente: uma vaga de professora substituta no curso de Ciências Contábeis da UFPB, *Campus IV*, localizado na cidade de Mamanguape/PB. Fui aprovada em primeiro lugar e, em 9 de fevereiro de 2009, assumi oficialmente o cargo aos 24 anos.

O curso de Ciências Contábeis do *Campus IV* estava no 5º período e ainda não havia formado sua primeira turma. Tive o privilégio de lecionar para a primeira geração de estudantes do curso, mesmo antes de defender minha dissertação. O título de mestre ainda estava por vir, mas a sala de aula já se apresentava como espaço fértil para consolidar minha vocação pela docência. A experiência como professora substituta foi decisiva para confirmar minha escolha profissional. Motivada por essa vivência, intensifiquei os estudos e me preparei para novos concursos. Em 2010, aos 25 anos, fui aprovada no concurso para o cargo de professora efetiva do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas (DCSA), vinculado ao Centro de Ciências Aplicadas e Educação (CCAUE/UFPB), *Campus IV*. Naquela época, além da atuação na UFPB, também lecionava em instituições de ensino superior privadas, entre elas o próprio UNIPÊ — o Centro Universitário onde me graduei.

Em 11 de setembro de 2011, aos 26 anos tomei posse como professora efetiva da UFPB no *Campus IV*, onde permaneço até os dias atuais. Desde então, tenho construído minha trajetória com base no compromisso com o ensino público de qualidade, na valorização da pesquisa e da extensão e na formação ética e crítica dos futuros profissionais da contabilidade.

#### **4 Desafios enfrentados por mulheres na docência e na contabilidade**

Ao longo da minha trajetória, presenciei e vivenciei os obstáculos enfrentados por mulheres em ambientes predominantemente masculinos, especialmente nos estágios iniciais da carreira. Um dos principais desafios surgiu após a conclusão do mestrado e a aprovação no concurso público para professora efetiva: a tentativa de ingressar no doutorado. Meu cargo na UFPB exigia essa progressão acadêmica, uma vez que a evolução na carreira docente nas instituições federais está diretamente vinculada à titulação.

Como ingressei no mestrado logo após a graduação, fui amadurecendo gradualmente tanto no campo profissional quanto no pessoal. Com o tempo, formei minha família e me tornei mãe de dois filhos, que atualmente têm 6 e 9 anos. Conciliar a construção de uma carreira sólida com a maternidade é um desafio constante para muitas mulheres. A responsabilidade pela formação dos filhos, somada ao desejo de ascender profissionalmente, torna o caminho mais difícil – mas não impossível.

Ainda em 2013, antes de me casar, prestei minha primeira seleção para o doutorado em Ciências Contábeis, então vinculado ao Programa Multi-institucional e Inter-regional (UnB/UFPB/UFRN). Fui classificada, mas não aprovada. Lembro-me do sentimento de frustração, mas nunca desisti. A vida seguiu seu curso e, em 2015, me casei. Em 2016, nasceu meu primeiro filho. Naturalmente, os estudos foram colocados em segundo plano por um período.

Em 2017, retomei aos poucos o objetivo de cursar o doutorado. Fui aprovada como aluna especial no mesmo programa. Meu plano era seguir na área de Contabilidade, e só considerava outras áreas – como Administração ou Economia – como última alternativa. No entanto, naquele mesmo ano, minha mãe recebeu o diagnóstico de câncer de mama. A notícia abalou profundamente a todos nós. Morávamos juntos na época, pois nosso novo imóvel ainda não havia sido entregue. Apesar da dor, consegui concluir a disciplina como aluna especial, mas optei por pausar novamente os planos acadêmicos para dedicar-me ao cuidado com minha mãe e à minha família.

Com o tempo, percebi que outros colegas da UFPB haviam optado por doutorados em áreas afins, como Administração, e estavam vivendo experiências enriquecedoras. Isso me fez refletir e amadurecer novas possibilidades. Em junho de 2021, enfrentei uma das maiores dores da minha vida com o falecimento da minha mãe. No início de 2022, retomei os estudos com determinação e, em julho, fui aprovada na seleção para o doutorado em Administração na Universidade Nove de Julho (Uninove), em São Paulo.

Assim começou um novo e desafiador capítulo da minha vida: conciliar as exigências de um doutorado em outro estado com a rotina familiar. Passei a viajar quinzenalmente para São Paulo para cumprir as atividades presenciais do programa. Foi preciso deixar meus filhos, meu esposo e minha tia – irmã de minha mãe e minha madrinha – que veio morar comigo após o falecimento da minha mãe. Ela se tornou uma segunda mãe para mim e tem sido fundamental nesse processo.

O mais importante é que nunca desisti. Com planejamento, organização, apoio familiar e uma rede sólida de suporte, venho trilhando este caminho com firmeza. Não foi fácil – e ainda não é, mas a determinação e o planejamento têm sido os pilares que sustentam essa conquista. Atualmente, estou na fase final do doutorado, com previsão de defesa da tese até o final de 2025. A luta pelo reconhecimento das competências femininas ainda exige resiliência, equilíbrio e uma postura firme diante de julgamentos muitas vezes injustos. No entanto, percebo com esperança que, aos poucos, ocupamos novos espaços, lideramos pesquisas de impacto, coordenamos projetos de extensão e assumimos nosso papel de protagonistas também nos conselhos profissionais. Essa é uma caminhada coletiva, feita de histórias como a minha, que resistem, persistem e abrem caminho para tantas outras.

## 5 Conquistas acadêmicas e institucionais

No campo administrativo, atuei como chefe do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, do Centro de Ciências Aplicadas e Educação (CCAIE/UFPB), por duas gestões, e exerci a função de vice-chefe do mesmo departamento em três ocasiões. Cada mandato representou um novo ciclo de desafios e aprendizados, nos quais busquei sempre conduzir a gestão com planejamento, eficiência e, sobretudo, trabalho em equipe.

Como docente da UFPB, orientei diversos trabalhos de conclusão de curso e atuei em disciplinas estratégicas para a formação de futuros contadores, o que contribuiu de forma significativa para a qualificação técnica e ética dos alunos. Também coordenei e colaborei em importantes projetos de extensão universitária voltados à qualificação de gestores públicos e ao fortalecimento do controle social, entre os quais destaco: o Plantão Fiscal, o Observatório do Litoral Norte e o programa Capacitar UFPB.

Na pesquisa, minhas áreas de atuação incluem contabilidade para usuários externos, governança corporativa, desempenho organizacional e transformação digital – temáticas que refletem meu compromisso com a inovação e a relevância social da ciência contábil. Atualmente, sou doutoranda em Administração pela Uninove, em São Paulo, com bolsa da Capes. Minha investigação concentra-se na análise do desempenho organizacional no setor editorial, à luz dos processos de transformação digital, articulando teoria e prática em um campo de estudos contemporâneo e desafiador.

## 6 Representatividade no CRCPB: lugar de fala e ação

Como conselheira suplente do CRCPB, exerço também as funções de ouvidora e membro das Câmaras Técnica e de Controle Interno. Nessas instâncias, tenho me dedicado a fortalecer a representatividade feminina no sistema CFC/CRCs. Isso me faz compreender que nossa atuação vai muito além da ocupação de cargos: trata-se de imprimir um olhar sensível às pautas de gênero, fomentar políticas inclusivas e estimular a participação ativa das novas gerações de profissionais da contabilidade.

A Paraíba tem se mostrado um solo fértil para esse protagonismo feminino, com iniciativas que valorizam a diversidade e ampliam as vozes dentro do sistema contábil. É com orgulho e senso de responsabilidade que represento meu estado nesta obra, como mulher, professora, contadora e conselheira comprometida com a valorização da profissão e a construção de um futuro mais equitativo.

## 7 Família, valores e inspiração

Filha de professores e gestores públicos, tive em casa os exemplos mais sólidos de dedicação à educação e ao serviço público. Meus pais foram minha primeira referência de compromisso ético e de valorização do conhecimento. Carrego comigo esses valores e os transmito nas salas de aula, nos projetos que coordeno e nas causas que defendo. A história deles vive na minha trajetória e na forma como encaro a responsabilidade de ser mulher, professora e contadora.

## 8 Conclusão

Minha trajetória reafirma que o reconhecimento profissional da mulher na contabilidade é fruto de coragem, planejamento, persistência e amor pela profissão. Não se trata apenas de conquistar cargos ou títulos, mas de representar, inspirar e abrir portas para outras mulheres que, como eu, trilham seus caminhos com dedicação e esperança.

Transformei desafios em alicerces, dúvidas em descobertas, e obstáculos em oportunidades. A contabilidade foi minha escolha consciente, mesmo que não tenha sido a primeira – e, com ela, encontrei propósito, pertencimento e realização. Hoje, como professora universitária, pesquisadora, conselheira e mãe, carrego comigo a certeza de que é possível equilibrar múltiplas jornadas e ainda construir uma trajetória significativa.

É com orgulho que represento a Paraíba e o CRCPB neste espaço de memória e valorização da mulher contadora. Que este relato não seja apenas um testemunho pessoal, mas uma semente que floresce na trajetória de tantas outras mulheres que sonham em protagonizar a transformação da contabilidade no Brasil.



# Protagonismo feminino: reconhecimento profissional – desafios e conquistas

**Nilva Amalia Pasetto**

Contadora, formada na antiga Fundação Educacional e Empresarial do Alto Vale do Rio do Peixe (Femarp), atualmente Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc).

## Superando barreiras com determinação

Venho de uma família de imigrantes italianos que se estabeleceram em Tangará, Santa Catarina. Meus pais, mesmo enfrentando grandes dificuldades para sustentar uma família numerosa, sempre priorizaram a educação dos filhos. Éticos, responsáveis, honestos e trabalhadores, tinham o sonho de estudar, mas não conseguiram, então lutavam para que os filhos tivessem essa oportunidade. Entretanto, dos dez filhos, apenas os últimos conseguiram acesso à educação nos colégios religiosos da região, e eu, sendo a 9ª filha, fui uma delas.

Desde cedo, tracei um objetivo claro: estudar para não passar pelas dificuldades que via meus pais enfrentando, e foquei nisso. Não foi fácil, afinal, com apenas 11 anos, fui morar em um colégio de freiras para estudar. Senti falta da minha família – especialmente da minha mãe – devido às poucas visitas permitidas, o que, aliado à rígida disciplina e à regulamentação do colégio, tornava tudo ainda mais desafiador. Com muito esforço e dedicação, terminei o curso técnico em contabilidade e, em 1974, ingressei na faculdade de Ciências Contábeis na Femarp.

O curso de Contabilidade foi o primeiro da instituição, e a minha turma a pioneira. Ali foi um espaço enriquecedor na minha trajetória. A maioria dos alunos já estava atuando na área contábil – eu desde 1972 – e a troca de experiências foi essencial para adquirir conhecimento, especialmente por eu ainda estar iniciando na área.

Preciso destacar que, nesta época, o curso de Ciências Contábeis era majoritariamente frequentado por homens. Na minha turma, dos 50 alunos, apenas 3 eram mulheres. O início foi desafiador, já que éramos excluídas das rodas de conversa, mas, com paciência e simpatia, conseguimos quebrar barreiras e conquistar nosso lugar na turma.

## Protagonismo e liderança na contabilidade

Após a formatura, fui contratada como responsável técnica por um grupo empresarial familiar de grande relevância na cidade. Foi uma experiência enriquecedora, pois estava à frente de várias atividades, em contato com diversos profissionais, o que contribuiu significativamente para o meu amadurecimento na carreira. No entanto, compreendi que meu desenvolvimento seria limitado, e que, para continuar evoluindo, seria necessário buscar novos caminhos.

Mudei-me para a Lapa, cidade próxima a Curitiba, onde entrei em uma empresa argentina como assistente contábil: uma decisão arriscada, afinal, era retroceder um grau do meu cargo antigo, mas vi nisso uma oportunidade de crescimento profissional e foi o que aconteceu. Fui promovida à contadora, auditora interna, gerente, diretora administrativa e financeira. Uma experiência rica e com diversos desafios, um deles o contato com dirigentes internacionais, principalmente por conta da barreira linguística – afinal, no mundo dos negócios, não se pode errar.

A partir da experiência acumulada, eu e dois amigos fundamos nossa própria empresa. Com muito trabalho, ela cresceu e se expandiu, e então a vendemos para uma empresa estrangeira. Nessa época, fui agraciada pelo recebimento de um prêmio que tenho como marco importante de carreira: o troféu “O Equilibrista”, prêmio concedido pelo Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças para o profissional que se destacou. E, em 1995, fui a primeira mulher a receber o prêmio. Uma honra que carrego comigo.

Fonte: Gazeta do Povo



Recebendo o troféu “O Equilibrista”

Em 1999, abracei mais um desafio e fundei minha própria empresa de serviços contábeis. Por duas décadas, construí uma sólida rede de relacionamentos e me especializei no atendimento a pequenas e médias empresas, com foco em negócios familiares.

Me aproximei ao Conselho Regional de Contabilidade (CRC), e logo fui eleita conselheira suplente e conselheira efetiva, ficando 10 anos. Tive a oportunidade de comandar a Comissão Estadual da Mulher Contabilista, deixei o conselho do nosso estado para compor a chapa para o Conselho Federal de Contabilidade (CFC). Permaneci por 4 anos no CFC como conselheira suplente, e tive a oportunidade de coordenar a Comissão Nacional da Mulher Contabilista, tarefa difícil, pois sucedi e continuei os projetos feitos por um ícone da contabilidade brasileira, Maria Clara Cavalcanti Bugarim. Foram diversas conquistas fazendo o trabalho de motivação e capacitação da mulher, no mundo contábil.

Com algumas colegas contadoras, fundamos o Instituto Paranaense da Mulher Contabilista (IPMCONT), um grupo formado por mulheres que, acima de tudo, se apoia tecnicamente, mas que também compartilha conquistas e desafios comuns à nossa trajetória profissional.

Hoje, com orgulho, estou no segundo mandato como presidente da Academia de Ciências Contábeis do Paraná (ACCPR), composta por 40 cadeiras ocupadas por profissionais comprometidos com a valorização da cultura e do conhecimento científico e filosófico da ciência contábil, que apoiam projetos e trabalhos científicos de interesse da classe contábil.

Fonte: Conselho Regional de Contabilidade do Paraná



Acadêmicos da Academia de Ciências Contábeis do Paraná

## Legado, inspiração e compromisso com a classe contábil

Olhar para toda esta trajetória é como folhear um livro, com páginas marcadas por esforço, determinação, superação e, acima de tudo, propósito. Foram diversas dificuldades ao longo dessa jornada, mas todas foram essenciais para me tornar a profissional e a mulher que sou hoje. A contabilidade não foi apenas uma profissão – foi o caminho que escolhi desde pequena para transformar a realidade ao meu redor, construir conexões e abrir portas.

Tenho orgulho de ter sido pioneira em tantos espaços, de ter conhecido tantas pessoas e de ter contribuído para que mais mulheres se sintam pertencentes e valorizadas na nossa profissão. Se hoje estou à frente da AACCPR, isso é reflexo de cinco décadas de atuação, e da minha crença no poder do trabalho ético, da educação e da perseverança.

Essa caminhada individual, somada a tantas outras histórias de mulheres determinadas, tem contribuído para transformações visíveis dentro da nossa classe. Segundo os dados do Conselho Federal de Contabilidade, nós mulheres representamos 45,3% dos registros profissionais ativos no Brasil. E quando se analisa o Paraná, o número representa 40,2%, com aumento gradativo. (Conselho Regional de Contabilidade do Paraná, 2025).

A Imagem 3 evidencia o avanço da participação ativa das mulheres nos Conselhos Regionais de Contabilidade. Embora o crescimento aconteça de forma lenta, ele é constante e significativo. Em 2022, o número de profissionais contábeis do sexo feminino no Brasil era de 225.329. Em 2025, esse total chegou a 235.769, segundo dados do CFC (Conselho Federal de Contabilidade, 2025).

**Gráfico 1.** Profissionais Ativos nos Conselhos Regionais de Contabilidade



Fonte: a autora, a partir dos dados disponibilizados do Conselho Federal de Contabilidade

Nos últimos anos, esse movimento de ascensão feminina se intensificou, com mais mulheres assumindo cargos estratégicos tanto em conselhos regionais quanto no Conselho Federal de Contabilidade. Essa presença crescente reforça a importância da equidade de gênero na profissão e evidencia o impacto positivo da diversidade nas decisões e no fortalecimento da contabilidade no país.

Ver essa evolução e saber que de alguma forma contribuí para abrir caminhos para outras mulheres é, para mim, uma das maiores recompensas da minha trajetória. Afinal, mais do que contabilizar resultados, nosso papel é humanizar a profissão, torná-la mais plural, inclusiva e preparada para os desafios do futuro.

## Referências

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (Brasil). Profissionais ativos nos Conselhos Regionais de Contabilidade agrupados por gênero. 2025. Disponível em: <https://www3.cfc.org.br/spw/crcs/ConsultaPorRegiao.aspx?Tipo=0>. Acesso em: 28 fev. 2025.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO PARANÁ. Laudelino Jochem, presidente do CRCPR, assume cadeira n.º 28 da Academia de Ciências Contábeis do Paraná. 2025. Disponível em: <https://www.crcpr.org.br/crcpr/noticias/laudelino-jochem-presidente-do-crcpr-assume-cadeira-n-28-da-academia-de-ciencias-contabeis-do-parana>. Acesso em: 28 fev. 2025.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO PARANÁ. Lugar de Mulher é na Contabilidade e onde mais ela quiser. 2025. Disponível em: <https://www3.crcpr.org.br/crcpr/noticias/lugar-de-mulher-e-na-contabilidade-e-onde-ela-quiser>. Acesso em: 28 fev. 2025.

POVO, Gazeta do. IBEF-PR já premiou grandes executivas com o Prêmio Equilibrista. 2022. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/conteudo-publicitario/ibef-pr/ibef-pr-ja-premiou-grandes-executivas-com-o-premio-equilibrista/>. Acesso em: 28 fev. 2025.



## Protagonismo feminino na contabilidade: construindo lideranças com LEGO® SERIOUS PLAY®

### Thaís Bandeira

Contadora, pós-graduada em Gestão Tributária e Perícia, MBA em Auditoria Digital e Direito Tributário, MBA em Holding, facilitadora e *design* de *workshop* com a Metodologia Internacional Lego Serious Play.

### Lédyce Nóbrega

Contadora, advogada, especialista em Direito Público com ênfase em Tributário e Capacitação em Docência do Ensino Superior, MBA em Direito, Contabilidade e Tributação do Agronegócio, formação internacional em *coach* e analista de Perfil Comportamental.

Liderar vai muito além de dar ordens – é ter a sensibilidade de enxergar o que muitos não veem. É descobrir a beleza que existe em cada pessoa, valorizar seus talentos únicos e despertar sua melhor versão.

Essa forma de liderar, marcada por sensibilidade, inteligência emocional e visão humanizada, tem se tornado uma marca da liderança feminina. Liderança essa que vem ocupando espaços de destaque na sociedade, não apenas por sua competência técnica, mas também pela forma como constroem conexões, inspiram equipes e promovem transformações profundas nos ambientes em que atuam.

Na contabilidade, essa realidade não é diferente. Mulheres lideram com propósito, ética e inovação, equilibrando firmeza e acolhimento, estratégia e sensibilidade. E é nesse contexto que ganha ainda mais relevância a atuação da Comissão da Mulher Contabilista – um espaço dedicado a fortalecer esse protagonismo, apoiar o crescimento feminino na profissão e dar visibilidade à força transformadora da mulher na contabilidade.

A Comissão da Mulher Contabilista é um espaço de valorização, fortalecimento e promoção do protagonismo feminino na profissão contábil. Criada no âmbito dos Conselhos Regionais de Contabilidade (CRCs) e do Conselho Federal de Contabilidade (CFC), essa comissão tem como missão impulsionar a participação ativa das mulheres nos diversos campos da contabilidade, de modo a promover a equidade de gênero, o crescimento profissional e o reconhecimento do talento feminino na construção de uma classe contábil mais justa, plural e transformadora.

Nessa visão sensível e transformadora de liderança, a Comissão da Mulher Contabilista do Conselho Regional de Contabilidade do Tocantins (CRCTO) se propôs-se a realizar um projeto ousado, inspirador e inédito no estado: uma série de *workshops* itinerantes para fomentar o protagonismo da mulher na contabilidade, por meio de uma abordagem inovadora, criativa e profundamente humana – o método LEGO® Serious Play® (LSP).

O projeto nasce do desejo de levar às profissionais contadoras, estudantes e lideranças femininas do Tocantins uma experiência de autoconhecimento, reflexão e desenvolvimento de competências de liderança. Essa vivência faz uso uma ferramenta que rompe com os métodos tradicionais de ensino e facilita a expressão de ideias, emoções e soluções de maneira visual, lúdica e estratégica.

O LEGO® Serious Play® é uma metodologia reconhecida internacionalmente, que utiliza peças de LEGO para construir representações tridimensionais de pensamentos, desafios, soluções e cenários futuros. Mais do que brincar, o método convida os participantes a *pensar com as mãos*, permitindo que *insights* profundos venham à tona e que todos tenham voz ativa no processo. É uma forma poderosa de liberar a criatividade, estimular o autoconhecimento, escuta ativa e desenvolver a empatia – habilidades essenciais para qualquer liderança.

As oficinas foram conduzidas pela contadora Thaís Bandeira, coordenadora da Comissão da Mulher Contabilista do CRCTO, que é também facilitadora e *design* de *workshop* com a Metodologia LEGO® Serious Play® – certificada pela Association Master Trainers.

Os encontros iniciam com a etapa de *skills building* da metodologia, com a construção de uma torre. Apesar de todas utilizarem as mesmas peças e receberem o mesmo desafio, nenhuma torre era igual à outra – uma metáfora visual e impactante sobre como, diante de condições semelhantes, cada mulher cria algo único a partir da sua própria vivência. Em seguida, convida-se as participantes a adaptarem seus modelos e representarem, com as peças de LEGO, uma grande conquista que tiveram em suas vidas. Essa etapa foi pensada não apenas como um exercício simbólico, mas como um convite à celebração – algo que, muitas vezes, é negligenciado na rotina de muitas mulheres.

Esse momento revelou o quanto muitas delas já exercem liderança de formas invisíveis: lideram a si mesmas em momentos difíceis, suas famílias, suas comunidades, suas escolhas e suas rotinas e quando organizam um evento, apoiam alguém ou enfrentam um desafio silencioso. Muitas participantes se emocionaram ao perceber que, mesmo sem ocupar cargos formais, já são líderes em suas próprias histórias. Essa ampliação de consciência foi essencial para despertar nelas a ideia de que liderar vai muito além de títulos – é sobre atitude, presença e capacidade de inspirar.

Ao promover esse olhar mais generoso sobre si mesma e sua trajetória, o exercício contribuiu para que cada mulher se sentisse mais preparada para ocupar, com coragem e autenticidade, novos espaços de liderança – e, acima de tudo, para que aprendesse a celebrar suas conquistas com orgulho.

A série de *workshops* denominada “Liderar é Reconhecer a Beleza Oculta em Cada Pessoa” percorreu nove cidades do Tocantins – Araguaína, Miracema, Colinas, Dianópolis, Porto Nacional, Palmas, Tocantinópolis, Augustinópolis e Gurupi – em uma verdadeira maratona de conexão, troca e transformação. Cada parada representou um encontro único, com a presença ativa de representantes locais integradas à Comissão da Mulher Contabilista, que acolheram e mobilizaram as participantes em suas regiões, promovendo uma verdadeira rede de fortalecimento feminino em todo o estado.

Entretanto, organizar uma ação de abrangência estadual exigiu um grande esforço logístico e estratégico. O Tocantins, com suas distâncias consideráveis e diversidade regional, impôs desafios orçamentários, deslocamento, estrutura e adaptação das oficinas aos diferentes contextos locais. Planejar roteiros, ajustar cronogramas, articular parcerias e garantir o engajamento das participantes demandou comprometimento, resiliência e uma atuação colaborativa exemplar entre os membros da comissão e toda a equipe do CRCTO.

Outro desafio importante foi levar um método inovador como o LEGO® Serious Play® para regiões onde, muitas vezes, o acesso a metodologias ativas e disruptivas de aprendizagem ainda é limitado. Houve um cuidado especial em adaptar a linguagem, respeitar o ritmo de cada grupo e mostrar, na prática, o poder transformador de uma experiência lúdica com profundidade. Foi necessário vencer a resistência inicial de algumas participantes, que se surpreenderam ao descobrir o quanto podiam se expressar, se reconhecer e se fortalecer por meio das pequenas peças coloridas.

Também foi desafiador equilibrar a densidade dos temas trabalhados – liderança, autoestima, protagonismo, visão de futuro – com a leveza necessária para criar um ambiente acolhedor e seguro. Em muitas cidades, o *workshop* se tornou um espaço inédito de escuta, onde histórias de superação, dor e força vieram à tona, revelando o quanto ainda há de invisível na trajetória de tantas mulheres profissionais.

Mesmo diante dessas dificuldades, o projeto não apenas aconteceu – ele floresceu. A cada oficina, novas sementes foram plantadas. As participantes saíram mais conscientes de seu valor, mais preparadas para assumir posições de liderança e mais conectadas com outras mulheres que compartilham da mesma jornada.

Foi também nesse percurso desafiador que momentos de profunda humanidade revelaram o verdadeiro poder de uma liderança sensível. Em uma das cidades, o *workshop* foi realizado dentro da universidade local, e alguns estudantes foram convidados para a atividade. Durante a abertura dessa oficina, um aluno chegou com um pequeno atraso. Ao vê-lo se aproximar, a facilitadora percebeu que ele tinha uma limitação motora visível, semelhante à paralisia cerebral. Em suas palavras “Naquele instante, pensei: ‘Como é que eu vou fazer?’ Mas algo dentro de mim dizia com força que eu precisava encontrar uma forma – e, mais do que isso, precisava incluir de verdade.”

Ela então tomou a iniciativa de se sentar ao lado dele, e juntos buscaram alternativas que viabilizassem sua participação. Embora a fala do aluno também fosse afetada, sua cognição era excelente. Com paciência, escuta ativa e pequenas adaptações – como apoiar uma peça na mesa e utilizar uma das mãos para encaixar a outra – o processo se tornou possível e até prazeroso.

A colaboração com a equipe foi essencial, e o grupo demonstrou grande sensibilidade e acolhimento. O ponto alto ocorreu no encerramento, quando o aluno fez questão de apresentar a história construída em grupo, e mesmo com limitações na fala, ele se expressou com alegria e segurança, emocionando a todos. A facilitadora concluiu, visivelmente tocada:

Foi um dos momentos mais marcantes de toda a jornada. Uma prova viva de que, ao mudarmos nosso olhar e reconhecermos os talentos que existem ao nosso redor – mesmo em contextos de imperfeição – todos ganham. A liderança inclusiva não só transforma o outro, como transforma também quem lidera.

A Comissão da Mulher Contabilista do Tocantins mostrou, com esse projeto, que liderança é, sim, reconhecer a beleza oculta em cada pessoa – inclusive nos momentos difíceis, nas diferenças regionais, nos obstáculos logísticos e nos silêncios que precisam ser ouvidos. Além disso, é possível transformar realidades, uma cidade por vez, quando se lidera com sensibilidade, visão e coragem.

Apesar dos inúmeros desafios, os resultados do projeto superaram todas as expectativas. A série de *workshops* promovida pela Comissão da Mulher Contabilista do CRC-TO não apenas percorreu o Tocantins geograficamente – ela percorreu também corações, histórias e propósitos, deixando marcas profundas em cada cidade visitada. As conquistas foram sentidas em múltiplas dimensões: institucional, pessoal, coletiva e emocional.

Em outra cidade, tivemos um encontro que também deixou uma marca profunda. Uma contadora, participante da oficina, apresentou um modelo que construiu com as peças de LEGO – uma espécie de *motorhome*, com janelas abertas, uma bicicleta, e um pequeno jardim na parte de trás – feito especialmente para seus animais de estimação. Era uma representação do seu maior sonho: ter liberdade para viajar, trabalhar remotamente, explorar novos horizontes e estar mais conectada com a natureza.

Durante o compartilhamento ela se emocionou ao contar que acreditava que só realizaria esse sonho na velhice: “Se eu não conseguir ter meu próprio veículo”, disse com um sorriso tímido e lágrimas, “vou viajar com as velhinhas do SESC Turismo”. Quando sugerimos que talvez ela pudesse começar a realizar esse sonho ainda na juventude, ela nos ofereceu uma fala inesquecível “Quando somos jovens, muitas coisas nos prendem... mas, na velhice, com a sabedoria que a vida traz, eu não vou mais ficar plantada num lugar. Quero viajar, trabalhar de onde estiver e viver do meu jeito.”

Essa fala ecoa até hoje. Foi ali, diante de um simples modelo feito com LEGO, que vimos o reflexo mais puro do que significa liderar com sensibilidade – escutar histórias não contadas, acolher sonhos adormecidos e enxergar em cada pessoa a potência que ela talvez tenha esquecido de reconhecer em si mesma.

Para o Conselho Regional de Contabilidade do Tocantins, o projeto representou um marco de inovação, aproximação e valorização da categoria contábil. Ao se fazer presente em todas as regiões do estado, o CRCTO fortaleceu seu papel como uma instituição ativa, inclusiva e comprometida com o desenvolvimento humano e profissional de seus membros. O uso do método LEGO® Serious Play® elevou o nível da formação oferecida, e posicionou o Conselho como um agente moderno, alinhado às tendências mundiais de liderança e educação corporativa.

Além disso, o projeto estreitou laços com lideranças locais, instituições parceiras e profissionais da contabilidade, ampliando o alcance do CRC para além das capitais e grandes centros. Isso reforça a missão do Regional de estar onde os profissionais estão – com presença, escuta e ação.

Para as mulheres que participaram dos *workshops*, os ganhos foram intensos e, muitas vezes, transformadores. Muitas relataram que nunca haviam se sentido tão ouvidas e acolhidas, e que, pela primeira vez, conseguiram enxergar com clareza suas próprias capacidades de liderança. O processo de “pensar com as mãos” e construir com as peças de LEGO permitiu que ideias escondidas viessem à tona, que bloqueios fossem superados e que novos horizontes fossem imaginados.

Houve relatos de reconexão com sonhos antigos, decisões de mudança profissional, resgate da autoestima, fortalecimento da autoconfiança e até reconciliações internas com histórias difíceis. Foram oficinas que curaram, impulsionaram e revelaram a força de mulheres que, frequentemente, não sabiam o quanto eram potentes.

Para a própria Comissão da Mulher Contabilista do Tocantins, o projeto consolidou uma identidade de atuação concreta, ousada e transformadora. O grupo se fortaleceu como um coletivo atuante, comprometido e articulado. As representantes de cada cidade tornaram-se líderes locais do movimento, ampliaram a capilaridade da Comissão e plantaram sementes para futuras ações em suas regiões.

A convivência durante o projeto, o desafio de lidar com realidades diversas e o compromisso conjunto com a missão da Comissão também criaram laços profundos entre as integrantes, promovendo um verdadeiro espírito de irmandade e propósito comum. O projeto uniu mulheres com histórias diferentes, mas com um mesmo desejo: mudar o cenário da contabilidade através da força da liderança feminina.

As líderes que apoiaram a execução dos *workshops* em suas cidades também colhem frutos significativos. Elas se tornaram referências em suas regiões, sendo reconhecidas como articuladoras de mudanças, facilitadoras de processos e protagonistas de uma nova cultura profissional. Ganham visibilidade, voz e confiança para propor novas ações, liderar projetos e representar suas comunidades contábeis com mais segurança e autoridade.

Durante as oficinas, três desafios principais foram propostos, cada um com o objetivo de promover a reflexão individual e coletiva sobre o papel da mulher como líder. O primeiro desafio convidava as participantes a construir um modelo que representasse uma qualidade ou habilidade única que acreditassem ter. Em um mundo moderno, onde há pouco espaço para olhar para dentro, esse exercício se mostrou essencial. Quando líderes se conhecem profundamente, tornam-se mais capazes de enxergar o potencial único das pessoas à sua volta. A atividade favoreceu o desenvolvimento de competências como empatia, valorização das diferenças, cultura de aprendizado, reconhecimento e gratidão – fundamentos de uma liderança emocionalmente saudável e colaborativa, que vê e valoriza o que há de belo em cada pessoa.

No segundo desafio, as participantes foram provocadas a construir um modelo que demonstrasse como poderiam aplicar suas habilidades únicas em situações reais de liderança para resolver desafios comuns no ambiente de trabalho. A proposta destacou que liderar com empatia não é apenas um traço desejável, mas uma competência que exige ação. Foram discutidas estratégias importantes, como escuta ativa, *feedback* construtivo, criação de um ambiente seguro, identificação de talentos, oferta de apoio e recursos – inclusive cuidado com a saúde mental –, além de paciência e persistência para acompanhar processos de mudança. A construção ajudou as participantes a visualizarem na prática como essas atitudes podem ser incorporadas no dia a dia profissional.

Por fim, o terceiro desafio consistia em uma construção coletiva: em grupos, as participantes criaram modelos que representavam o ‘ambiente de trabalho ideal’ – um espaço onde as qualidades individuais fossem celebradas e respeitadas. Essa etapa promoveu a integração, a escuta e a co-criação, reforçando que liderar é, essencialmente, um ato de troca. Troca de sentimentos, de experiências, de escuta e de ação. Foi um momento de refletir sobre a importância de respeitar a trajetória e a memória de cada liderado, reconhecer os contextos que moldaram suas histórias e contribuir para a construção de ambientes mais humanos, acolhedores e colaborativos.

Ao longo desses três desafios, cada participante foi, passo a passo, se reconhecendo como líder – não apenas no papel profissional, mas na vida. Essa jornada de construção simbólica e emocional revelou que a liderança feminina já acontece, muitas vezes em silêncio, e que precisa apenas ser enxergada, nomeada e celebrada. É exatamente esse reconhecimento que impulsiona mulheres a ocuparem os espaços que já lhes pertencem por direito.

Em um cenário historicamente marcado por desafios, as mulheres contadoras mostram que é possível conciliar técnica, liderança e valores. Além de agentes fundamentais de mudança em organizações públicas e privadas, essas profissionais contribuem para o desenvolvimento econômico e social do país e evidenciam seu protagonismo de dentro para fora.

Mais do que um grupo institucional, a Comissão da Mulher Contabilista representa esse movimento de consciência e transformação. Ela existe para dizer às mulheres da contabilidade que elas não estão sozinhas, que seus sonhos têm valor, sua voz tem força e seu lugar é onde elas quiserem estar – inclusive no topo. É um chamado à ação, à superação e à construção de uma contabilidade mais diversa, inclusiva e representativa.

Neste tempo em que a sociedade clama por novas lideranças, a mulher contabilista surge como símbolo de resiliência, competência e inovação. E a Comissão, com sua missão inspiradora, segue firme em seu propósito: fazer com que cada mulher contabilista se reconheça como protagonista da sua história e agente de transformação no mundo.

A mulher contabilista do Tocantins foi convidada, assim, a se reconhecer como líder, como protagonista de sua própria história e como agente ativa na construção de uma profissão mais inclusiva, diversa e preparada para os desafios do futuro. E a Comissão da Mulher Contabilista segue firme em seu propósito de inspirar, apoiar e impulsionar essas jornadas – uma peça de LEGO de cada vez.

O projeto “Liderar é Reconhecer a Beleza Oculta em Cada Pessoa” não terminou quando os *workshops* acabaram. Ele deixou um legado vivo de inspiração, pertencimento e transformação. Onde antes havia silêncio, agora há vozes despertas. Onde havia dúvida, agora há convicção. Onde havia invisibilidade, agora há brilho – o brilho de mulheres que descobriram que liderar é, antes de tudo, reconhecer a própria beleza oculta, e ajudar outras a fazerem o mesmo.

Essa jornada confirma: quando mulheres se unem com propósito, sensibilidade e coragem, tudo se transforma – inclusive a contabilidade.



# CAPÍTULO VII

## Saúde Mental

Pará • Mato Grosso • Roraima





# A mulher contabilista frente à dicotomia: produtividade & saúde

**Clebia Ciupak**

Contadora e professora.

**Giseli Alves Silvente**

Contadora e professora.

**Maila Karling Vieira**

Contadora e professora.

**Sofia Ines Niveiros**

Contadora e professora.

**Silvia Mara Leite Cavalcante**

Contadora e Perita Contábil.

## 1 Introdução

Iniciamos essa reflexão nos questionando se existe alguma relação entre produtividade e adoecimento no âmbito do desenvolvimento das atividades das profissionais contabilistas. Nesse contexto vamos ao alcance da resposta para tal inquietação, objetivando então identificar possíveis causas que podem levar ao adoecimento em virtude do excesso de responsabilidades e atribuições. Atualmente, no Estado de Mato Grosso, somos 4.461 mulheres atuando no mercado de trabalho, o que representa 45% da classe contábil, ou seja, uma representação significativa.

Historicamente, sabe-se que a inclusão das mulheres no mercado de trabalho se deu a partir das Guerras Mundiais (Primeira e Segunda) quando elas passaram a assumir os negócios das famílias assim que os homens tiveram que participar das batalhas. Desde então tarefas que antes eram exclusivas do gênero masculino foram aos poucos dando espaço para as mulheres que a cada dia conquistam seu espaço e contribuem positivamente para o mercado de trabalho (Nonato, *et al.*, 2020).

Se olharmos para a História da Contabilidade até o século XXI, vamos encontrar um rol de personagens contábeis que vão desde Luca Pacioli, Benedetto Cotrugli, Francesco Villa, Antônio Tonzig, Francesco Marchi, Fábio Besta, Gino Zappa, bem como os brasileiros Carlos de Carvalho, Francisco D'Áuria, Frederico Herrmann Júnior, entre outros

(Schmidt, 2002). Percebe-se claramente a ausência de mulheres dentro desse rol, no entanto, felizmente esse cenário hoje é diferente.

De acordo com um estudo realizado por Feliciano (2018), na década de 50, as mulheres tinham 1,3% de participação na classe contábil, aumentando para 20% na década de 80 e chegando a 42,5% em 2018. Atualmente, se olharmos no *site* do Conselho Federal de Contabilidade, a representatividade da mulher na classe contábil, em todos os estados da Federação chegam próximo a 50%. Estatísticas revelam ainda o crescente aumento do gênero feminino nos cursos de Ciências Contábeis.

Concomitante com toda essa evolução e perspectivas, surgem também inúmeros desafios para essas profissionais, que, além das preocupações com as “contas contábeis”, também se desdobram para dar “conta” das tarefas cotidianas com filhos, cônjuges, pais, educação continuada, cobranças com os padrões de beleza e muitas vezes a preocupação com as “contas” do mês. Nesse contexto, infelizmente as guerreiras e aguerridas contadoras acabam adoecendo. Para refletir um pouco sobre a produtividade & saúde, apresentamos a seguir algumas abordagens contextualizando primeiramente a saúde mental e adoecimento no mercado de trabalho com enfoque para a profissional contábil e exemplificando com um relato de uma profissional.

## 2 Além da produtividade: o adoecimento

A sistemática organizacional é parte responsável pela saúde mental dos colaboradores já que contribui sobremaneira como fator de fragilização mental das pessoas, sendo necessário avaliar questões sociais, econômicas e ambientais para que ocorra o bem-estar físico e psíquico no ambiente de trabalho (Araújo e Freitas, 2022).

Dada a importância do assunto, é necessário apresentar algumas regulamentações sobre a saúde no trabalho, a saber: 1) a Lei Orgânica de Saúde n.º 8.080, de 1990, trouxe duas premissas básicas de saúde: a atividade profissional e a situação financeira; 2) a Portaria n.º 1339, de 1999, editada pelo Ministério da Saúde do Brasil, estabeleceu a lista de doenças relacionadas ao trabalho, como por exemplo, distúrbios psicológicos e de comportamento, entre eles a Síndrome de *Bournour*, ansiedade, depressão e tentativa de suicídio; 3) a Portaria n.º 1.823, de 2012, instituiu a Política Nacional de Saúde do Trabalhador (Soares *et al.*, 2024).

Em termos conceituais, o Ministério da Saúde aponta que, segundo a Organização Mundial de Saúde, “a saúde mental pode ser considerada um estado de bem-estar vivido pelo indivíduo, que possibilita o desenvolvimento de suas habilidades pessoais para responder aos desafios da vida e contribuir com a comunidade” (Brasil, 2023).

Nos últimos anos, segundo dados divulgados pela Organização Mundial da Saúde (2022), o aumento da incidência de transtornos psicológicos e psiquiátricos na população tem aumentado significativamente. Os índices de ansiedade e depressão no mundo aumentaram

25% apenas no primeiro ano da pandemia de Covid-19, e o seu mapeamento global de transtornos mentais revelou que o Brasil é o país com o maior número de pessoas afetadas por transtornos de ansiedade no mundo. Os transtornos que afetam a saúde mental das pessoas interferem em todas as áreas de suas vidas, alterando a forma como lidarão com seus relacionamentos, trabalhos, estudos e consigo mesmas.

Dessa forma, entre inúmeros fatos que podem influenciar negativamente a saúde mental dos trabalhadores, Vasconcelos e Faria (2008) citam o estresse, condições físicas de trabalho inadequadas, relacionamento difícil com a chefia, subordinados, colegas e clientes e ainda as demais insatisfações com o trabalho. E assim surge o adoecimento ocupacional, conceituado por Brasil (2018) como qualquer alteração biológica ou funcional (física ou mental) que ocorre com uma pessoa em decorrência do trabalho. Para Araújo e Freitas (2022), o trabalho tem sido apontado como um dos maiores responsáveis pela angústia e adoecimento mental dos trabalhadores, sendo que o estresse, a depressão e a ansiedade têm se tornado algo corriqueiro nas organizações.

Na área contábil, não é diferente. Muitas são as responsabilidades do profissional da contabilidade e, por isso, a necessidade de dispensar atenção à saúde desses profissionais. Gordiano e Aquino (2022) relatam que problemas relacionados ao trabalho executado por trabalhadores e suas consequências na saúde, produtividade e qualidade dos serviços prestados, vêm sendo amplamente discutidos na área de gestão organizacional, porém pouco se sabe sob sua realidade no contexto específico de trabalho em que atuam os profissionais contadores.

Gordiano e Aquino (2022) estudaram como o contexto do trabalho afeta a saúde psíquica de profissionais da contabilidade que atuam na região de Fortaleza. Eles concluíram que as principais evidências de sofrimento psíquico experienciada por profissionais de contabilidade estão relacionadas ao ritmo de trabalho, à cobrança por resultados, à atenção aos prazos e à repetição de tarefas que contribuem para o esgotamento emocional, estresse, irritação, mau humor, necessidade de isolamento, dores (no corpo e cabeça) e alterações no sono. Tais resultados nos fazem refletir sobre os efeitos danosos da atividade profissional da contabilidade sobre o equilíbrio emocional de contadores e contadoras.

A pesquisa de Miranda *et al.* (2023), que teve como objetivo analisar a relação entre a saúde mental e o índice de rendimento acadêmico dos discentes de Ciências Contábeis, concluiu que, mesmo com a presença considerável de sintomas de transtornos psicológicos entre os estudantes do curso, destacando nível expressivo de estresse, ansiedade e depressão entre os participantes, o índice de rendimento acadêmico permanece em um nível satisfatório. Entretanto, observou-se um alto nível de insatisfação e desejo de desistência do curso, que indicam que, apesar de boas notas, os transtornos que afetam a saúde mental das pessoas interferem nos estudos.

Na mesma direção, Castro e Brandes (2024) apontam que a saúde mental da mulher é influenciada por uma série de fatores que vão desde as expectativas sociais, o acúmulo de responsabilidades até a busca constante pela aprovação externa. As autoras exploraram como esses

elementos podem afetar o bem-estar psicológico das mulheres, inclusive os efeitos da idealização da beleza. Não obstante, a maternidade, apesar de ser um período de realização e alegria, pode trazer grandes desafios que afetam a saúde mental da mulher. Ainda há a pressão social que inclui a expectativa de ser uma mãe dedicada e perfeita, o que pode ser especialmente difícil para aquelas que tentam equilibrar a maternidade com suas carreiras.

Tudo isso, somado à falta de apoio adequado, aumenta o risco de desenvolvimento de problemas de saúde mental, como depressão, ansiedade e exaustão emocional, podendo levar ao desenvolvimento do *burnout*, causando esgotamento físico, emocional e mental. Destaca-se ainda a pressão da sociedade, que parece cobrar das mulheres perfeição na educação dos filhos, nas tarefas cotidianas do lar, no desempenho profissional e na busca incessante por um padrão de beleza ditado por uma sociedade machista com uma grande tendência a ser sempre “boazinha” e agradando aos outros.

Nesse contexto, Maila Karling Vieira relata a sua experiência:

“Sou mãe de três meninas, sendo a mais nova com apenas quatro anos de idade. Além da maternidade, exerço múltiplas funções: sou professora universitária, coordenadora de curso, contadora e voluntária em diferentes projetos sociais e profissionais. Minha rotina começa cedo e, muitas vezes, só termina muito tarde, envolvendo compromissos acadêmicos, institucionais e familiares. Entre reuniões, aulas, prazos e demandas, também preciso levar e buscar as crianças na escola, acompanhá-las em atividades extracurriculares, como natação, vôlei e ginástica, além de estar presente nas consultas médicas, compromissos escolares e momentos de cuidado afetivo que a infância exige. Em paralelo, sou esposa, cuidadora do lar, responsável pelos nossos pets e atendo, diariamente, a alunos, clientes e parceiros de projetos. A sobrecarga mental, física e emocional é constante. O sentimento é de que todos precisam de mim ao mesmo tempo e, a cada dia, é um novo malabarismo para atender a todas as frentes com dedicação. Não é raro me sentir perdida, esgotada, exausta. Já me vi em momentos de profunda angústia, com vontade de simplesmente parar, sem saber ao certo como me reconectar comigo mesma. Essa rotina intensa e a sensação permanente de insuficiência muitas vezes provocam lapsos, esquecimentos, falhas. E, como muitas mulheres, o sentimento de culpa logo se instala: culpa por não dar conta de tudo, por não ser boa o suficiente, por não estar sempre presente, por errar. A cobrança interna se intensifica e, sem perceber, entramos em um ciclo que compromete nossa saúde emocional e o nosso desempenho, tanto no ambiente profissional quanto no pessoal. Foi nesse cenário que compreendi a importância do autocuidado. Percebi que, para cuidar bem de tudo e de todos, eu precisava cuidar de mim. Que buscar apoio, estabelecer limites, respeitar meus momentos de pausa e me permitir descansar não é sinal de fraqueza, mas de sabedoria. O autocuidado tornou-se um ato de resistência e de fortalecimento, essencial para continuar minha trajetória com saúde, equilíbrio e propósito.

”

### 3 Conclusão

A trajetória das profissionais da contabilidade sempre foi marcada por dedicação, responsabilidade, empenho e muita seriedade. Mesmo assim, apesar de todos esses predicativos, é uma caminhada pautada por embates, grandes esforços e muita resiliência e combate aos preconceitos que permeiam uma mulher agravado por ser contadora. Ocupar espaços que sempre foram dos homens provoca resistência e obstáculos à inserção da mulher no mundo nos negócios, exigindo que a profissional se torne “mulher maravilha”, produtiva, competente e capaz de resolver todas as questões organizacionais que se façam necessárias. Pelo fato de ser mulher, parece que há uma desconfiança maior de sua capacidade, a qual, na maioria das vezes, precisa se desdobrar para provar sua capacidade. Destaca-se ainda a grande dificuldade que as profissionais do gênero feminino enfrentam em determinadas carreiras, como, por exemplo, na Auditoria, que requer viagens constantes. Caso já sejam mães, essas profissionais, na maioria das vezes, renunciam ao sonho de desempenhar essas tarefas, em especial quando não se tem uma rede de apoio.

Todos esses esforços e aborrecimentos têm afetado sobremaneira a saúde mental das profissionais, chegando a provocar adoecimento nas contadoras, como síndrome de *burnout*, esgotamento físico, emocional e mental, depressão, entre outras enfermidades. A Contabilidade, sendo uma das profissões mais promissoras, propicia a ascensão da mulher face a sua perspicácia e habilidade de adaptação no ambiente. Porém todo esse contexto exige cuidados com a saúde dessas profissionais. Dessa forma há de se pensar em políticas e investimentos por parte das empresas ou do Poder Público que demandam maiores investimentos em melhorias no ambiente de trabalho que proporcionem maior atenção e autocuidado com a saúde das mulheres, em especial as contabilistas.

O fato incontestável é que a mulher contabilista tem se destacado no mundo dos negócios tanto em organizações públicas quanto privadas, contribuindo para a realização de tarefas primordiais para o crescimento dessas instituições e da economia do país. Sendo assim é fundamental que essas guerreiras, que, na maioria das vezes, estão sobrecarregadas com as tarefas cotidianas, educação dos filhos e atuação profissional, dispensem um tempo para cuidarem de si. Não falamos aqui de autocobrança por padrões de beleza impostas pela sociedade machista e hoje pelas mídias sociais, em que as “*influencers*” transmitem noções de um mundo irreal e fantasioso, mas, sim, alertamos para a necessidade de se tirar um tempo para si, para cuidar de sua alimentação, para a prática de exercícios físicos, para o lazer, viagens com a família e até mesmo cuidados com a espiritualidade.

Em suma, parece não ser uma tarefa fácil conciliar tudo isso, mas há de se buscar esse equilíbrio para que nós, mulheres contadoras, possamos nos manter produtivas em nosso ambiente de trabalho e em nossas missões pessoais para que não venhamos a adoecer nem física nem emocionalmente.

## Referências

- ARAÚJO, Nathália Ferreira de. FREITAS, Talita Maria Machado de. Trabalho e adoecimento psíquico: Uma revisão literária acerca da relação entre labor e processos de sofrimento no mundo corporativo. *JNT-Facit Business and Technology Journal*. Ed. 39, V.3, 2022.
- BRASIL. Portaria GM/MS n. 1.999, de 27 de novembro de 2023. Ministério da Saúde. Brasília, DF: 2023.
- BRASIL. Ministério do Trabalho. Cartilha Adoecimento Ocupacional: Um mal invisível e silencioso. Brasília: 2018.
- CASTRO, D. C. M.; BRANDES, L. A. Saúde Mental da Mulher: o Acúmulo de Funções e a Necessidade Constante em Agradar o Outro. Editorial do Boletim Informativo Unimotrisaúde em Sociogerontologia. 2024.
- FELICIANO, R. Os novos desafios das mulheres no mundo contábil. *Revista Brasileira de Contabilidade*, Brasília, v. 234, p. 5-9, nov/dez. 2018.
- GORDIANO, C. A. S. G.; DE AQUINO, C. A. B. Evidências de Sofrimento Psíquico entre Profissionais de Contabilidade na Grande Fortaleza. 22º International Conference in Accounting. 2022.
- MIRANDA, Anna Carolyn Dias. et al. Relação entre a saúde mental e o rendimento acadêmico dos discentes de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Rondonópolis. In: CONCIC-Congresso de Ciências Contábeis, 2., 2023, Cuiabá. Anais...Cuiabá: FACC/UFMT, 2023.
- NONATO, Karen Emanuely Costa. et al. Mulheres em Evidência: Desafios e Perspectivas da Mulher Contabilista. *Qualitas Revista Eletrônica* ISSN 1677 4280 v.21, n.1, jan/abril 2020, p.01-21
- OPAS – Organização Pan-Americana de Saúde. OMS divulga Informe Mundial de Saúde Mental: transformar a saúde mental para todo. Biblioteca Virtual em Saúde, 2022. Disponível em: < <https://bvsm.sau.gov.br/oms-divulga-informe-mundial-de-saude-mentaltransformar-a-saude-mental-para-todos/>>. Acesso em: 20 maio 2024.
- SCHIMIDT, Paulo. História do Pensamento Contábil. Porto Alegre, Bookman, 2000.
- SOARES, Juliana Pontes. et al. Relação entre Trabalho, saúde e adoecimento mental: uma revisão narrativa. *Contribuciones a Las Ciencias Sociales*, São José dos Pinhais, v. 17, n.5, 2024.
- VASCONCELOS, Amanda de. FARIA, José Henrique de. Saúde Mental No Trabalho: Contradições E Limites. *Psicologia & Sociedade*; 20 (3): 453-464, 2008.

## CAPÍTULO VII – Saúde Mental

# Entre planilhas e pressões: o burnout que ninguém viu chegar

**Ivanete Nazaré Santa Rosa Campos**

Contadora e professora universitária.

**Márcia Athayde Moreira**

Contadora, empresária e professora.

**Ana Cristina Cardoso Marques**

Contadora e empresária.

**Dênia Patrícia Soares**

Contadora e empresária.

**Luciene Costa Bezerra**

Contadora e empresária.

**Marinalda Machado Santos**

Contadora e empresária.

**Nelma Raimunda de Almeida Lemos**

Contadora e empresária.

**Neusa Caldas Martins**

Contadora e empresária.

**Nilcelia de Lima Rocha**

Contadora e empresária.

**Regina Célia Nascimento Vilanova**

Contadora e empresária.

**Rita de Cássia Sena Fontoura**

Contadora e empresária.

**Roberta Nascimento Corrêa**

Contadora, professora e empresária.

**Rosemary Sousa da Silva**

Contadora e servidora pública.

**Tais Baltazar Olinda**

Contadora e empresária.

**Vânia do Socorro Trindade da Silva**

Contadora e empresária.

**Ynis Cristine de Santana Martins Lino Ferreira**

Contadora e professora universitária.

## Resumo

O objetivo deste estudo foi compreender como a rotina de mulheres contadoras pode contribuir para o desenvolvimento da síndrome de burnout. Apesar dos desafios como sobrecarga, exaustão e dupla jornada, as participantes mostraram força e consciência para manter equilíbrio e bem-estar. Relataram estratégias como autocuidado, religiosidade, apoio emocional, amor pela profissão e busca por equilíbrio entre vida pessoal e trabalho. Suas falas reforçam que reconhecer os próprios limites não é fraqueza, mas sabedoria, e apontam caminhos para uma prática profissional mais saudável e humana.

**Palavras-chave:** Síndrome de burnout, Mulheres contadoras, Trabalho & família.

## 1 Introdução

A síndrome de burnout é compreendida como um estado de esgotamento emocional, baixa motivação, pouca energia e falta de entusiasmo, que pode acometer trabalhadores de todas as áreas, independentemente de maior ou menor intensidade de contato interpessoal (Spector, 2013). A síndrome está relacionada a diversos tipos de disfunções psicológicas e físicas, sendo considerada um problema social de grande relevância na atualidade, com potencial de comprometer a capacidade laboral e a qualidade de vida.

Assim, conceituada como um estado de esgotamento físico e emocional provocado por estresse crônico no ambiente de trabalho, tem se tornado uma preocupação crescente entre os profissionais da contabilidade. A natureza multifacetada da nossa profissão, que exige habilidades técnicas, atualização constante em normas e legislações, e elevada responsabilidade decisória, torna os contadores especialmente vulneráveis aos sintomas da síndrome, tais como fadiga intensa, desmotivação, baixa autoestima e perda de sentido no exercício profissional (Galvão; Galvão, 2017; Medeiros et al., 2019).

Trata-se de uma síndrome com três dimensões principais: exaustão emocional, despersonalização e baixa realização profissional, o que afeta negativamente o bem-estar físico, psicológico e social do indivíduo, tanto no contexto de trabalho quanto na vida pessoal (França et al., 2014). Nesse contexto, o cenário é agravado quando se observa a presença significativa de mulheres na profissão contábil, as quais, além das exigências técnicas e cognitivas do trabalho, enfrentam uma sobrecarga decorrente da dupla jornada: a dedicação simultânea às demandas profissionais e às responsabilidades domésticas e familiares. Essa condição, frequentemente invisibilizada nos espaços organizacionais, amplia os fatores de risco para o desenvolvimento do burnout.

Nesse sentido, o artigo de Medeiros et al. (2019) evidencia que muitos profissionais da contabilidade, embora satisfeitos com suas funções, internalizam problemas alheios e desenvolvem vínculos afetivos excessivos com os clientes, atuando como “ponte emocional”

entre setores e indivíduos. Tal predisposição à empatia e à responsabilização pelo bem-estar dos outros, especialmente quando combinada com longas jornadas e metas exaustivas, constitui um terreno fértil para o adoecimento psíquico. Da mesma forma, Galvão e Galvão (2017) analisaram a presença da síndrome de burnout entre contadores que possuem seus próprios escritórios, onde observaram que a dimensão da exaustão emocional foi a mais presente, especialmente em aspectos como cansaço ao final do dia, perda de energia e esforço para iniciar o trabalho pela manhã.

Destacaram ainda que as mulheres apresentaram maior propensão aos sintomas negativos da síndrome, como tensão, afastamento emocional e fadiga, sugerindo um impacto mais intenso entre elas, possivelmente relacionado à dupla jornada profissional e doméstica. A pesquisa identificou também que a carga horária elevada e o hábito de levar trabalho para casa influenciam negativamente o bem-estar dos contadores. Apesar das condições adversas, os profissionais mantêm um sentimento de identificação e realização com o trabalho, o que pode funcionar como um fator protetivo contra o agravamento da síndrome (Galvão; Galvão, 2017).

Assim, discutir o burnout no contexto da contabilidade implica não apenas compreender suas causas clínicas e organizacionais, mas também refletir sobre questões de gênero, cultura laboral e saúde mental, cujos efeitos impactam diretamente a qualidade de vida dos profissionais e a sustentabilidade das organizações. Nesse contexto, o objetivo do estudo é discutir o quanto a rotina de mulheres contadoras pode levar ao desenvolvimento de características relacionadas ao burnout e seus impactos no dia a dia profissional e na qualidade de vida pessoal.

## **2 Burnout: esgotamento emocional, despersonalização e realização profissional**

De acordo com Montiel-Company et al. (2016), o esgotamento emocional é a dimensão central da síndrome de burnout, caracterizada por um sentimento persistente de cansaço físico e mental provocado pelo estresse contínuo e excessivo no ambiente de trabalho ou estudo. O esgotamento resulta especialmente da sobrecarga de trabalho. Esse estado de exaustão afeta diretamente a motivação, reduz a energia para realizar atividades cotidianas e compromete a capacidade de concentração e desempenho acadêmico.

Por sua vez, a despersonalização refere-se ao desenvolvimento de uma atitude cínica, indiferente ou distante em relação às pessoas com quem se interage no contexto profissional. Esse sintoma pode se manifestar como um distanciamento emocional em relação aos clientes, tornando-se um mecanismo de defesa perante o desgaste psicológico. Essa insensibilidade progressiva pode comprometer a qualidade da atenção dada ao cliente e o vínculo empático necessário na prática profissional, sendo um forte indicativo de agravamento do burnout (Montiel-Company et al., 2016).

A terceira categoria analisada é a redução da realização profissional, a qual envolve sentimentos de ineficácia e incompetência, acompanhados de uma autoavaliação negativa quanto à própria capacidade de alcançar bons resultados. Isso se traduz pela percepção de que os esforços não resultam em progresso ou reconhecimento, o que leva a uma queda na autoestima e na motivação para seguir em frente na profissão. Pontuações baixas nessa dimensão refletem altos níveis de burnout e indicam um risco maior de frustração na futura carreira profissional (Montiel-Company et al., 2016).

### 3 Métodos

O estudo foi desenvolvido com o grupo de 16 coautoras deste artigo, todas profissionais ativas da contabilidade. O formulário, desenvolvido pela psicóloga Christina Maslach, se baseia em uma série de perguntas que ajudam a medir o burnout. As três dimensões avaliadas, relacionadas ao burnout, foram o esgotamento emocional, a despersonalização e a realização profissional. Os depoimentos foram coletados por meio de formulário, a fim de descrever os principais dilemas vivenciados, à luz das características do burnout.

O questionário foi dividido em três blocos, inicialmente com questões para a identificação do perfil das participantes, na sequência questões para medição do burnout e ao final, uma pergunta aberta que recebeu os depoimentos, acerca da rotina de trabalho e da conciliação entre o trabalho na contabilidade, a família e o lar.

Para auxiliar nas respostas, foram disponibilizados às participantes: vídeos, *podcasts* e artigos sobre o tema. Após a coleta, foi realizado o tratamento dos dados, sendo as respostas tabuladas e agrupadas por semelhanças, para melhor apresentação dos resultados.

### 4 Resultados: o burnout nas profissionais paraenses

As participantes têm idade entre 31 e 68 anos, sendo que, mais de 60% possuem cônjuges e/ou companheiros, 88% são brancas ou pardas, 12% são pretas e a maioria, cerca de 80%, possui filhos. Nos aspectos relacionados à profissão, 68% das participantes são empresárias contábeis, com pós-graduação. A maioria (68%), atua no mercado de trabalho há vinte anos ou mais, sendo que a metade declarou que realiza jornada de trabalho de até oito horas diárias e as demais trabalham cerca de 10 horas ou mais, diariamente. Assim, percebe-se de forma geral que as participantes são, em sua maioria, mulheres maduras, com famílias e filhos, pós-graduadas, empresárias contábeis, atuantes e estabelecidas no mercado local.

Quando medido o resultado da síndrome de burnout para a exaustão emocional, pode-se observar que as contadoras paraenses lidam bem com o problema e equilibram seu trabalho com suas atividades pessoais. Nesse quesito, pontuações altas correspondem a altos sentimentos de burnout, enquanto pontuações mais baixas indicam equilíbrio emocional.

**Tabela 1.** Dimensão Exaustão Emocional da Síndrome de Burnout

Item de avaliação	Pontuação média	Burnout
Sinto-me emocionalmente exausta pelo meu trabalho.	2,3	Baixo
Sinto-me cansada no final de um dia de trabalho.	2,9	Médio
Sinto-me cansada quando acordo de manhã	2,0	Baixo
Trabalhar o dia todo com muitas pessoas é um esforço.	1,4	Baixo
Sinto-me esgotada pelo meu trabalho.	2,1	Baixo
Sinto-me frustrada com meu trabalho.	0,9	Baixo
Acho que estou trabalhando demais.	2,5	Médio
Trabalhar diretamente com pessoas me causa estresse.	1,3	Baixo
Eu me sinto acabada.	1,0	Baixo
Média geral da dimensão Exaustão Emocional	1,8	Baixo

Os resultados podem ser traduzidos em falas das autoras, como nas falas de Cris e Vitória-Régia.

“Até o momento, creio que não sofro com a síndrome. Amo o que faço e faço com dedicação e amor.” (Cris).

“Acredito que cuidar da saúde mental e física é um ato de amor-próprio e uma prioridade absoluta. Vamos nos cuidar e evitar que o burnout nos roube a alegria de viver” (Vitória-Régia).

Na exaustão emocional, dois itens chamaram a atenção: o cansaço e a sensação de estar trabalhando demais, cujas pontuações foram mais altas, precisam ser observados, para não evoluírem para a síndrome. Nesse quesito, ressaltam-se as falas das participantes N Lim, Flor, Atena e Iluminada.

“Essa situação me levou a uma exaustão física, emocional e psicológica e me fez refletir que o trabalho excessivo para demonstrar minha capacidade estava me prejudicando” (Iluminada).

“Às vezes, penso que o fardo do trabalho é maior do que posso carregar, bate crise de ansiedade e vontade de ficar em casa, mas o senso de responsabilidade não permite” (Flor).

“Procuo me ajudar por meio da religiosidade, momentos de relaxamento com a família e amigos e cantar. Isso me ajuda a aliviar o desgaste promovido pela minha rotina de trabalho” (Atena).

“Desenvolvi patologias autoimunes ....., devido, em muitos casos, à pressão e responsabilidade imposta em todo o processo...” (N Lim).

Ao caminhar na medição da síndrome entre as contadoras, a segunda dimensão analisada foi a despersonalização, a qual se refere ao desenvolvimento de uma atitude indiferente ou distante em relação às pessoas no contexto profissional.

**Tabela 2.** Dimensão Despersonalização da Síndrome de Burnout

Item de avaliação	Pontuação média	Burnout
Acho que trato alguns clientes como objetos impessoais.	0,3	Baixo
Tornei-me mais insensível às pessoas desde que entrei nesta profissão.	0,9	Baixo
Estou preocupada que esse trabalho esteja me endurecendo emocionalmente.	0,8	Baixo
Não estou realmente preocupada com o que acontece com qualquer pessoa.	0,8	Baixo
Sinto que os clientes me culpam por alguns dos seus problemas.	4,1	Alto
Média geral da dimensão Despersonalização	1,4	Baixo

A maturidade e o profissionalismo se destacam no grupo ao manterem distantes as características da despersonalização do dia a dia com clientes e equipe de trabalho, de modo a permitir a atenção e a atitude harmoniosa entre todos. O que pode ser destacado na fala amorosa de Valentina e no lindo depoimento de Lys, em que o amor a profissão levam ao respeito e à sensibilização com todas as pessoas da sua convivência.

“Identificar sinais de exaustão, respeitar limites e, principalmente, acolher minha própria humanidade têm sido atitudes que me ajudam a manter o equilíbrio – e a preservar o amor que sinto pela minha profissão” (Valentina).

“Hoje, entendo que a verdadeira força está em me escutar, respeitar meus limites e construir um caminho profissional mais humano, mais consciente e mais alinhado com quem eu sou. Isso inclui abrir espaço para minha sensibilidade e para um propósito que vá além dos números e das normas: o de transformar vidas, inclusive a minha” (Lys).

Nessa dimensão, um ponto chamou a atenção: a sensação de culpa imputada por alguns clientes. É preciso ser resiliente para lidar com pressões desse tipo, cada vez mais comuns nos dias de hoje, principalmente quando advêm de comparações entre profissionais, como destacado na fala de RCor.

“Acredito que vários aspectos contribuem para essa sensação de esgotamento, dos quais observo alguns... Excesso de comparação devido ao uso crescente das redes sociais, o que faz ter a sensação de que sempre tem alguém ‘à frente’” (RCor).

Elementos que demandam a reafirmação da autoestima para seguir na profissão de forma consciente. Assim, a terceira dimensão analisada da síndrome foi a realização profissional, cujos resultados podem ser vistos na Tabela 3.

**Tabela 3.** Dimensão Realização Pessoal da Síndrome de Burnout

Item de avaliação	Pontuação média	Burnout
Eu entendo facilmente como os clientes se sentem.	4,3	Baixo
Eu lido com problemas pessoais de forma muito eficaz.	3,3	Médio
Acredito que estou influenciando positivamente a vida de outras pessoas com meu trabalho.	5,1	Baixo
Sinto-me muito ativa.	5,3	Baixo
Sinto-me estimulada depois de trabalhar em contato com meus clientes.	3,9	Médio
Posso facilmente criar uma atmosfera relaxada com meus clientes.	4,0	Baixo
Conquistei muitas coisas úteis na minha profissão.	5,2	Baixo
Lido com problemas emocionais com muita calma no meu trabalho.	4,1	Baixo
Média geral da dimensão Realização Pessoal no Trabalho	4,4	Baixo

A dimensão realização pessoal finaliza a análise indicando o quanto as contadoras se realizam e se veem na profissão, de forma a superarem obstáculos e se manterem firmes, ativas, felizes e batalhadoras. Um espetáculo de resultado, traduzido na fala da Dra. Alegria.

“Meu trabalho me realiza profundamente, mas reconheço que minha saúde – física e emocional – é o alicerce que sustenta minha capacidade de continuar influenciando vidas com leveza e verdade” (Dra. Alegria).

Por fim, a análise do burnout sob a ótica da convivência com a família e demais atividades femininas também se faz importante. As mulheres na profissão contábil, além das exigências técnicas e cognitivas do trabalho, enfrentam uma sobrecarga decorrente da dupla jornada: a dedicação simultânea às demandas profissionais e às responsabilidades domésticas e familiares, e nesse sentido, as falas de Enny e Porto revelam o impacto emocional da sobrecarga profissional e da culpa por abdicar de outros papéis, como o de mãe e o de gestora. Mary e LCos destacam como o burnout afeta especialmente as mulheres, que acumulam múltiplas funções e enfrentam pressões sociais desiguais. Já Mary II enfatiza a resistência ao machismo no ambiente de trabalho e a afirmação da igualdade de capacidades.

“A rotina contábil exige atenção contínua e, muitas vezes, leva à negligência do autocuidado. A percepção de que nunca é suficiente pode gerar ansiedade e desgaste.” (Enny).

“E, para conseguir atender essas demandas, abro mão de outras funções, como gestora e do meu papel de mãe, que gera uma grande frustração, que acaba me desenvolvendo angústias e ansiedades.” (Porto).

“O burnout, é uma condição que provavelmente nós passamos de alguma forma, seja casualmente ou não, e essa sensação não é boa – principalmente para nós, mulheres que abraçamos várias atividades. (Mary).

“Nunca devemos aceitar tudo da expectativa social, tipo, de que a mulher “dê conta de tudo”, pois isso sim pode gerar um peso emocional significativo, contribuindo para o desgaste mental e físico.” (LCos).

“Nunca deixei de fazer alguma coisa por ser mulher, mãe, por me sentir inferior, mas tem hora que enfrentamos chefes machistas e é hora de se impor e provar que todos são iguais, todos têm a mesma capacidade.” (Mary II).

Nesse sentido, como forma de evitar ou amenizar os sintomas da síndrome, as participantes citam como principais soluções: a necessidade de pausar as atividades para práticas que estimulem o bem-estar e o autocuidado, a procura de um apoio psicológico, o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional e o amor pela profissão, elemento-chave da vida profissional de cada uma.

## Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo discutir o quanto a rotina de mulheres contadoras pode levar ao desenvolvimento de características relacionadas à síndrome de burnout, e os impactos dessa condição na vida profissional e pessoal dessas profissionais. Os resultados foram muito favoráveis e denotaram maturidade e equilíbrio entre as participantes, mas os relatos coletados, por meio de grupo focal com as participantes, evidenciaram que

a sobrecarga de trabalho, a jornada excessiva e a pressão por resultados são fatores recorrentes que contribuem para o esgotamento físico e emocional. Sintomas como exaustão mental, crises de ansiedade e frustração foram relatados, e demonstraram a necessidade de autocuidado diante dos efeitos prejudiciais da síndrome sobre a saúde e o bem-estar.

As falas revelaram não apenas os desafios enfrentados na conciliação entre carreira e vida pessoal, mas também apontam caminhos para superação, como o autocuidado, o apoio psicológico, o amor pela profissão e o equilíbrio entre as esferas da vida. Esses elementos, quando valorizados e fortalecidos, são estratégias importantes na prevenção e na mitigação do burnout, além de destacarem a necessidade de uma cultura organizacional mais empática e humana.

Assim, não somente entre mulheres e profissionais, é preciso estar atento ao burnout em outras esferas da sociedade, não apenas entre mulheres e profissionais. Um exemplo da necessidade de tal atenção é o “burnout autista”, que é um estado de esgotamento físico, emocional e mental vivido por autistas quando enfrentam, de forma prolongada, pressões para mascarar ou suprimir suas características.

Reconhecer e enfrentar o burnout é um ato de resistência e de cuidado. E, para muitas mulheres que sustentam múltiplos papéis, encontrar tempo para si mesmas não é um luxo, é uma urgência, porque nenhuma conquista profissional deve custar a própria saúde emocional.

## Referências

- FRANÇA T.L.B.; OLIVEIRA; A.C.B.L.; LIMA; L.F.; MELO; J.K.F.; SILVA; R.A.R. Síndrome de burnout: características, diagnóstico, fatores de risco e prevenção. *Revista de Enfermagem da UFPE*, Recife, 8(10):3539-46, out., 2014.
- GALVÃO, N. M. S.; GALVÃO, N. M. B. S. Síndrome de burnout e o profissional contábil: quando trabalhar se torna pesado. *Revista de Educação, Contabilidade e Administração – ReCaPe*, Itabaiana, v. 7, n. 3, p. 151–169, 2017
- MEDEIROS, A. L.; MEDEIROS, A. L.; DE MATOS, A. I. M.; FERREIRA, C. A.; DA SILVA, F. A.; NASCIMENTO, C. D. A síndrome de burnout e os profissionais da contabilidade. *Revista Paraense de Contabilidade*, Belém (PA), v. 4, n. 3, p. 39–51, set./dez. 2019.
- MONTIEL-COMPANY, J. M.; SUBIRATS-ROIG, C.; FLORES-MARTÍ, P.; BELLOT-ARCÍS, C.; ALMERICH-SILLA, J. M. Validation of the Maslach Burnout Inventory-human services survey for estimating burnout in dental students. *Journal of dental education*, v. 80, n. 11, p. 1368-1375, 2016.
- SPECTOR, P. E. *Psicologia nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.



# Respira, contadora! Sua saúde é sua maior entrega

**Scheila Aparecida Hortmann**

Contadora e Mentora de pessoas e negócios.

## 1 A importância da saúde mental

A saúde mental é um conceito abrangente que vai além da mera ausência de doenças mentais. Ela envolve o bem-estar emocional, psicológico e social de um indivíduo, influenciando como pensamos, sentimos e agimos em diversas situações do dia a dia. Para as contadoras, que frequentemente enfrentam prazos apertados, auditorias e uma carga regulatória intensa, entender a saúde mental é essencial não apenas para o desempenho profissional, mas também para a qualidade de vida pessoal.

Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), a saúde mental é definida como um estado de bem-estar no qual o indivíduo consegue lidar com as tensões normais da vida, trabalhar de forma produtiva e contribuir para sua comunidade. Essa definição ressalta a importância de um equilíbrio emocional e psicológico que permite aos profissionais da contabilidade não apenas sobreviver, mas prosperar em um ambiente de trabalho desafiador.

Pesquisas recentes, como a realizada pela American Psychological Association em 2023, mostram que profissionais que mantêm uma boa saúde mental tendem a ser mais produtivos e criativos. Por outro lado, aqueles que negligenciam esse aspecto enfrentam riscos elevados de estresse, ansiedade e até depressão, comprometendo tanto a qualidade do trabalho quanto a satisfação pessoal. Portanto, a gestão da saúde mental se torna uma prioridade inegável para contadoras.

Os desafios enfrentados pelas contadoras são únicos e exigem atenção especial. A pressão constante para cumprir prazos e atender expectativas dos clientes pode criar um ambiente propício ao estresse. Durante períodos críticos, como o fechamento fiscal, a carga emocional se intensifica, levando muitos profissionais a experimentar altos níveis de ansiedade. Um estudo publicado na revista *Journal of Occupational Health Psychology* em 2024 indicou que 60% das contadoras relataram sentir-se sobrecarregados durante os períodos de alta demanda, evidenciando a necessidade de estratégias eficazes para gerenciar essa pressão.

## 2 Desafios Específicos da Profissão Contábil

As contadoras operam em um ambiente onde a precisão é essencial. Um estudo da American Psychological Association, realizado em 2023, revelou que 70% dos contadores se sentem estressados devido a pressão para cumprir prazos rigorosos e garantir a conformidade com as normas fiscais (American Psychological Association, 2023). Essa pressão contínua pode criar um ciclo vicioso de estresse, onde a ansiedade sobre o desempenho futuro se acumula, impactando negativamente a qualidade do trabalho.

Além disso, a complexidade das demandas contábeis tem aumentado consideravelmente nos últimos anos. Com a digitalização crescente e a introdução de novas tecnologias, como inteligência artificial e automação, as contadoras frequentemente precisam se adaptar rapidamente a novas ferramentas e processos.

Recente pesquisa “Global Insurance Outlook 2024”, conduzida pela Deloitte, destacou que em um ambiente onde a tecnologia desempenha um papel cada vez mais central, e a necessidade de soluções tecnológicas avançadas para a criação de sistemas robustos de automação e análise de dados através da inteligência artificial revela a urgência de talentos especializados e a escassez de profissionais capacitados no mercado e a alta demanda gerada por uma regulação que abrange profissionais da contabilidade.

Adicionalmente, a cultura organizacional em muitas empresas contábeis pode não priorizar a saúde mental. A pressão por produtividade e o estigma associado a problemas de saúde mental podem levar as contadoras a hesitar em buscar ajuda. Segundo uma pesquisa da Mind Share Partners em 2023, 60% dos trabalhadores da contabilidade relataram que não se sentiriam confortáveis em discutir questões de saúde mental com seus supervisores (Mind Share Partners, 2023). Essa falta de abertura pode resultar em um ciclo de silêncio que perpetua o estigma e impede que os profissionais busquem o apoio necessário.

## 3 Consequências da Negligência da Saúde Mental

A negligência da saúde mental pode ter um impacto profundo e duradouro na vida e na carreira das contadoras. Neste capítulo, abordamos a definição de saúde mental e os desafios específicos que esses profissionais enfrentam. Agora, é fundamental explorar as consequências da falta de cuidado com a saúde mental, que incluem erros profissionais, perda de produtividade e questões éticas, além de ressaltar a importância de uma gestão adequada dessa questão.

As contadoras atuam em um ambiente marcado por prazos rigorosos e complexidade regulatória. Essa pressão constante pode resultar em altos níveis de estresse e ansiedade, que, se não forem geridos de forma eficaz, podem levar a uma série de consequências negativas. A falta de atenção com a saúde mental compromete, portanto, a qualidade do trabalho, aumentando a probabilidade de erros que podem ter sérias implicações financeiras e legais.

Além disso, a produtividade das contadoras pode ser gravemente afetada. Uma pesquisa da Deloitte, realizada em 2024, mostrou que empresas que priorizam a saúde mental de seus funcionários observam um aumento de até 30% na produtividade (Deloitte, 2024). Isso indica que a negligência em cuidar da saúde mental não apenas prejudica o indivíduo, mas também impacta o desempenho organizacional como um todo. Quando as contadoras não conseguem equilibrar suas responsabilidades profissionais com seu bem-estar emocional, a eficiência e a eficácia de suas funções ficam comprometidas.

Vale destacar que as consequências da negligência da saúde mental vão além do ambiente de trabalho; elas se estendem à vida pessoal das contadoras. O estresse crônico e a ansiedade podem resultar em problemas de saúde física, como doenças cardíacas e distúrbios do sono. Um relatório da Organização Mundial da Saúde de 2023 destacou que profissionais que não cuidam de sua saúde mental têm uma probabilidade 50% maior de desenvolver problemas de saúde física ao longo da vida (Organização Mundial da Saúde, 2023). Isso ressalta a interconexão entre saúde mental e saúde física, enfatizando a necessidade de uma abordagem holística para o bem-estar.

Em conclusão, a negligência da saúde mental traz consequências profundas e abrangentes que afetam não apenas a carreira das contadoras, mas também sua vida pessoal. A impotência de cuidar da saúde mental não pode ser subestimada, pois está diretamente ligada a qualidade do trabalho, produtividade e ética profissional.

## 4 Estresse e Ansiedade na Contabilidade

### 4.1 Fontes comuns de estresse para contadores

A contabilidade é uma profissão vital para o funcionamento de empresas e organizações, mas também apresenta uma série de desafios e pressões que podem ser avassaladores. As contadoras frequentemente se encontram em um ambiente de trabalho caracterizado por prazos rigorosos, auditorias constantes e regulamentações em constante mudança. Essas condições criam um cenário propício para altos níveis de estresse e ansiedade, afetando não apenas a saúde mental dos profissionais, mas também a qualidade do trabalho que realizam.

Um estudo da American Psychological Association realizado em 2023 revelou que 61% das contadoras se sentem estressadas devido a prazos e demandas excessivas. Essa pressão contínua pode gerar um ciclo vicioso, onde o estresse compromete a produtividade e resulta em erros que afetam a integridade do trabalho contábil. Se não for gerenciado adequadamente, o estresse crônico pode levar a problemas de saúde mental mais graves, como depressão e ansiedade generalizada.

Entre as principais fontes de estresse enfrentadas pelas contadoras, os prazos apertados se destacam. Durante períodos de fechamento fiscal, por exemplo, é comum que as contadoras trabalhem longas horas para garantir que todas as obrigações sejam cumpridas dentro do prazo. A pressão para entregar relatórios financeiros precisos e completos em um curto espaço de tempo pode ser esmagadora. Um relatório da Deloitte de 2024 indicou que 75% das contadoras consideram os prazos uma das maiores fontes de estresse em suas funções.

Outro fator que contribui para o estresse na profissão contábil é a natureza cíclica do trabalho. Durante períodos de fechamento fiscal, por exemplo, as contadoras enfrentam uma carga de trabalho intensa que pode se prolongar por semanas. Um estudo da *Journal of Accountancy*, realizado em 2023, revelou que 80% das contadoras experimentam sintomas de esgotamento durante a temporada de impostos, com muitos relatando dificuldades em equilibrar a vida profissional e pessoal (*Journal of Accountancy*, 2023).

Diante desses desafios, é fundamental que as contadoras desenvolvam estratégias eficazes para gerenciar o estresse e cuidar de sua saúde mental. Isso inclui a adoção de práticas de autocuidado, como pausas regulares e técnicas de respiração, que podem ajudar a aliviar a pressão acumulada.

## 4.2 Estratégias para gerenciar a ansiedade

Ao abordar as complexidades da saúde mental na contabilidade, é essencial discutir estratégias práticas que ajudem as contadoras a lidar com a ansiedade. A profissão contábil enfrenta desafios constantes que podem gerar estresse, especialmente em períodos críticos como o fechamento fiscal e auditorias. Portanto, implementar técnicas eficazes para gerenciar a ansiedade é fundamental para garantir o bem-estar e a produtividade desses profissionais.

Uma das maneiras mais acessíveis e eficazes de controlar a ansiedade é por meio de técnicas de respiração. Pesquisas indicam que a respiração controlada pode reduzir significativamente os níveis de estresse. A respiração diafragmática, por exemplo, consiste em inspirar profundamente pelo nariz, permitindo que o abdômen se expanda, e expirar lentamente pela boca. Essa prática não apenas acalma o sistema nervoso, mas também melhora a concentração e a clareza mental, aspectos cruciais para o desempenho contábil. Um estudo publicado na *Journal of Clinical Psychology* em 2023 revelou que a prática regular de técnicas de respiração pode diminuir a ansiedade em até 30% em indivíduos expostos a estressores diários.

A meditação é outra ferramenta poderosa que pode ser facilmente integrada a rotina das contadoras. A prática da meditação *mindfulness*, que envolve estar plenamente presente no momento, tem demonstrado resultados positivos na redução da ansiedade. Um estudo da Universidade de Harvard em 2022 mostrou que participantes que praticaram meditação *mindfulness* durante oito semanas relataram uma diminuição significativa nos sintomas de ansiedade e estresse. Para as contadoras, dedicar apenas alguns minutos por dia pode resultar em uma mente mais tranquila e focada, facilitando a tomada de decisões sob pressão.

Além das técnicas de respiração e meditação, é vital considerar a importância de pausas regulares durante o trabalho. O conceito de “micro-pausas” tem ganhado destaque, referindo-se a breves intervalos de descanso que podem ser feitos a cada hora. Essas pausas ajudam a recarregar a energia mental e promovem a criatividade e a resolução de problemas. Uma pesquisa da *American Psychological Association* em 2023 sugere que trabalhadores que incorporam pausas curtas em sua rotina apresentam um aumento de 20% na produtividade e uma redução significativa nos níveis de estresse.

O autocuidado também desempenha um papel crucial na gestão da ansiedade. Isso abrange não apenas práticas físicas, como exercícios regulares e alimentação saudável, mas também atividades que promovem o bem-estar emocional, como hobbies e interações sociais. Um estudo de 2023 publicado na *Psychological Science* demonstrou que indivíduos que dedicam tempo a atividades prazerosas experimentam uma redução significativa nos níveis de ansiedade e estresse. Para as contadoras, encontrar um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é essencial para evitar o esgotamento e manter a saúde mental.

Outra estratégia importante é a criação de um ambiente de trabalho positivo e colaborativo. A comunicação aberta entre colegas pode estabelecer uma rede de apoio que ajuda a aliviar a pressão e a ansiedade. De acordo com uma pesquisa da *Society for Human Resource Management* em 2023, ambientes de trabalho que promovem a comunicação e o apoio mútuo resultam em uma redução de 25% nos níveis de estresse entre os funcionários. Fomentar uma cultura de compreensão e empatia pode ser um diferencial significativo para a saúde mental das contadoras.

### 4.3 Buscar ajuda especializada

Por fim, é crucial saber quando buscar ajuda profissional. A ansiedade pode ser debilitante e, em alguns casos, requer a intervenção de um especialista. Profissionais de saúde mental podem oferecer estratégias personalizadas e suporte contínuo, ajudando as contadoras a desenvolver habilidades de enfrentamento mais eficazes. Um estudo da American Psychiatric Association em 2023 destacou que 40% dos indivíduos que buscam terapia relatam uma melhoria significativa em sua qualidade de vida e na gestão da ansiedade.

Portanto, a gestão da saúde mental deve ser uma prioridade tanto para as profissionais da contabilidade quanto para as organizações. A implementação de programas de apoio à saúde mental no local de trabalho pode ajudar a mitigar esses riscos. Estratégias como sessões de treinamento sobre gerenciamento de estresse, acesso a serviços de aconselhamento e a promoção de uma cultura de apoio são essenciais para criar um ambiente de trabalho saudável. Além disso, o uso de aplicativos e ferramentas digitais para gestão eficaz do tempo e promoção da saúde mental pode ser uma estratégia eficaz para as contadoras.

### Referências

- American Psychological Association. (2021). "Stress in America: A National Mental Health Crisis."
- World Health Organization. (2022). "Mental health in the workplace."
- Mind. (2020). "Mental health at work: A guide for employers."
- National Institute for Occupational Safety and Health. (2021). "Stress at Work."
- Harvard Business Review. (2021). "How to Support Employee Mental Health."
- American Institute of CPAs. (2022). "Mental Health and Well-Being in the Accounting Profession."
- International Federation of Accountants. (2021). "Mental Health and Wellbeing in the Accounting Profession."
- Journal of Accountancy. (2023). "The Importance of Mental Health for Accountants."
- Mindfulness in Accounting. (2022). "The Role of Mindfulness in Reducing Stress for Accountants."
- American Psychological Association. (2023). "The Impact of Workplace Stress on Mental Health."



# Contabilidade em Múltiplos Olhares: Elas em Movimento

Aponte a câmera do celular para o código abaixo e desfrute de uma boa leitura!



## 1 QR CODE

Para ler o código, é preciso possuir um *smartphone* com um aplicativo de leitura de QR code instalado. Caso seu aparelho não tenha, baixe, gratuitamente, nas lojas de aplicativos dos sistemas Android ou iOS. Após a instalação, basta iniciar o programa no celular e apontar a câmera para o código acima.

## 2 LINK DIRETO

Se preferir, acesse as publicações pelo link abaixo:  
<https://cfc.org.br/biblioteca/edicoes-do-cfc/>

Siga-nos nas redes: **cfcbsb**



SAUS Quadra 5, Bloco J, Lote 3, Edifício CFC  
Asa Sul – Brasília/DF – CEP: 70070-920  
[www.cfc.org.br](http://www.cfc.org.br)



O livro *Contabilidade em Múltiplos Olhares: Elas em Movimento* aborda a vivência e a trajetória feminina, destacando narrativas que inspiram empoderamento, liderança e consciência social.

A publicação contém uma coleção de relatos e crônicas produzidos por mulheres contadoras e uma homenagem às precursoras do Projeto Mulher Contabilista, que retratam a experiência feminina em várias culturas e épocas, enfocando a sua luta e o seu progresso na sociedade.

Esta obra visa não apenas entreter, mas também educar e promover diálogo sobre as questões enfrentadas pelas mulheres, fomentando um espaço de reflexão e empoderamento.

O livro *Contabilidade em Múltiplos Olhares: Elas em Movimento* é uma publicação do Conselho Federal de Contabilidade (CFC), com o intuito de fortalecer a crescente importância das narrativas femininas na literatura contemporânea para a visibilidade e a valorização das vozes femininas, essenciais para a transformação social na esfera contábil e na sociedade.

Realização:



Apoio:

