

## REGIMES DE (DES)IGUALDADE NA AUDITORIA: PODEMOS LEVAR NOSSO VERDADEIRO EU PARA O TRABALHO?

*(IN)EQUALITY REGIMES IN AUDITING: ARE WE ALLOWED TO BRING OUR TRUE SELVES TO WORK?*

### JOÃO PAULO RESENDE DE LIMA

Universidade de São Paulo. **Endereço:** Avenida Professor Luciano Gualberto, 908 | Butantã | 05508-010 | São Paulo/SP | Brasil.

<http://orcid.org/0000-0002-4703-2603>  
[jp.resendelima@hotmail.com](mailto:jp.resendelima@hotmail.com)

### RICARDO GONÇALVES DE SALES

Universidade de São Paulo. **Endereço:** Av. Prof. Lúcio Martins Rodrigues, 443 | Butantã | 00508-020 | São Paulo/SP | Brasil.

<http://orcid.org/0000-0002-0075-6284>  
[ricardodesales@gmail.com](mailto:ricardodesales@gmail.com)

### SILVIA PEREIRA DE CASTRO CASA NOVA

Universidade de São Paulo. **Endereço:** Avenida Professor Luciano Gualberto, 908 | Butantã | 05508-010 | São Paulo/SP | Brasil.

<http://orcid.org/0000-0003-1897-4359>  
[silvianova@usp.br](mailto:silvianova@usp.br)

### SIMONE CRISTINA DANTAS MIRANDA

Universidade de São Paulo. **Endereço:** Av. Prof. Lúcio Martins Rodrigues, 443 | Butantã | 00508-020 | São Paulo/SP | Brasil.

<http://orcid.org/0000-0001-5345-9366>  
[simonedantas@usp.br](mailto:simonedantas@usp.br)

## RESUMO

A literatura sobre diversidade na área de contabilidade demonstra o fenômeno da superinclusão, focando geralmente nas experiências das mulheres como categoria universal. No entanto, o foco está nas experiências das mulheres brancas. Neste texto, argumentamos que a teoria interseccional é uma forma possível de abordar essa questão, pois é uma teoria baseada nas interações entre sexo, gênero, raça/etnia e sexualidade e como esses elementos e suas interações dão origem a um “regime de desigualdade”. Adotando este referencial, pretendemos compreender o desenvolvimento profissional de membros de grupos não hegemônicos que alcançaram a posição de sócios em firmas de auditoria. Adotamos uma abordagem de pesquisa qualitativa, conduzindo seis entrevistas em profundidade sócios e sócias das *Big Four*. Analisamos nossas evidências usando as categorias de Acker (2006) “bases das desigualdades” e “processos organizadores que produzem desigualdade”, propondo a categoria empírica “(in)alteráveis regimes de desigualdade?” Este trabalho amplia a literatura sobre diversidade ao aprofundar a discussão sobre a inclusão de grupos minoritários em firmas de auditoria, trazendo uma visão latino-americana das práticas de diversidade.

**Palavras-chave:** Diversidade. Inclusão. Interseccionalidade. Regimes de desigualdade.

---

Editado em português e inglês. Versão original em inglês.

Apresentado no USP International Conference in Accounting, São Paulo, 2020.

**Recebido em** 13/1/2021. **Revisado em** 3/2/2021. **Aceito em** 11/2/2021 pelos Prof. Dr. Sérgio Murilo Petri (Editor-Chefe) e Prof. Dr. Sandro Vieira Soares (Editor Adjunto). **Publicado em** 26/2/2021.

Copyright © 2021 RCCC. Todos os direitos reservados. É permitida a citação de parte de artigos sem autorização prévia, desde que identificada a fonte.

## ABSTRACT

*The literature about diversity in accounting demonstrates the phenomenon of superinclusion, which usually focuses on women's experiences as a universal category. However, it focuses on white women's experiences. In this text, we argue that intersectional theory is a possible way to address that issue since it is a theory based on considering the interactions between sex, gender, race/ethnicity, and sexuality and how these elements and their interactions give rise to an "inequality regime". Embracing this framework, we aim to comprehend the professional development of members of non-hegemonic groups who have reached the partner position in auditing firms. We adopted a qualitative research approach, conducting six in-depth interviews with Big Four partners. We analyzed our evidence using Acker's (2006) "bases of inequalities" and "organizing processes that produce inequality" categories, proposing the empirical category "(un)changing inequality regimes?". This work expands the literature about diversity by deepening the discussion about the inclusion of minority groups in auditing firms, bringing a Latin American view of diversity practices.*

**Keywords:** Diversity. Inclusion. Intersectionality. Inequality Regimes.

## 1 INTRODUÇÃO

A contabilidade é um ambiente historicamente masculino marcado por práticas patriarcais (Castro, 2012). Uma das possibilidades de exercício profissional da área contábil é a auditoria, que é uma área de prestígio e é, como a contabilidade em geral, marcada por uma imagem profissional representada pelo homem heterossexual de meia-idade (Haynes, 2017; Edgley, Sharma & Anderson-Gough, 2016).

Diante desse ambiente predominantemente masculino das firmas de auditoria, diversos trabalhos analisaram a experiência das mulheres inseridas nessa área. Entre os tópicos discutidos estiveram as disparidades salariais e de remuneração entre sexo/gênero (Ittonen & Peni, 2012; Brighenti, Jacomossi & Silva, 2015); a violência institucional, moral e sexual que as mulheres vivenciam (Bitbol-Saba & Dambrin, 2019); questões relacionadas à maternidade (Dambrin & Lambert, 2008) e crescimento na carreira (Lupu, 2012; Castro, 2012).

É importante notar que essa literatura sobre diversidade foca apenas nas experiências das mulheres. Uma das principais críticas a este cenário é o fato de considerar a "mulher" uma categoria universal (Gallhofer, 1998), privilegiando as experiências das mulheres brancas (Holvino, 2010), e tendendo a ignorar outros aspectos como a sexualidade (Rumens, 2016; Healy, Tatli, Ipek, Öztürk, Seierstad & Wright, 2017) raça, classe e idade. Esse fenômeno é conhecido na literatura como superinclusão (Crenshaw, 2002); ou seja, ignora os aspectos de interseccionalidade e se concentra em um rótulo social que exclui pessoas de lugares de prestígio - como cargos de sócio/sócia em firmas de auditoria. Vale ressaltar também que os principais periódicos tendem a concentrar suas publicações em experiências norte-americanas e europeias.

Para superar essa questão, argumentamos que a teoria interseccional (Crenshaw, 2002; Collins, 2017) é uma forma possível de aprofundar a análise e compreensão de diferentes experiências, uma vez que considera a interação entre sexo, gênero, raça/etnia e sexualidade (Lehman, 2019) na construção de um "regime de desigualdade" (Acker, 2006). A importância da interseccionalidade vem do fato de que ela nos permite entender e visualizar o choque de estruturas e a interação simultânea entre diferentes identidades.

Neste estudo, buscamos preencher a disparidade discutida, compreendendo o desenvolvimento profissional de membros de grupos minoritários que alcançaram o topo de suas

carreiras - o cargo de sócio/sócia - atuando em firmas de auditoria. Com isso, pretendemos responder à pergunta: "Como os regimes de desigualdade moldam as experiências profissionais de grupos minoritários que trabalham em firmas de auditoria?" Baseamos nosso estudo na estrutura do regime de desigualdade de Acker (2006) que analisa como a intersecção entre rótulos sociais - especialmente gênero, raça e classe - constrói e permeia as desigualdades na organização. Assim, o referencial teórico de Acker (2006) apoia a compreensão e aplicação da teoria interseccional para a compreensão das organizações.

Este trabalho contribui com a literatura ao aprofundar a discussão sobre a inclusão de grupos minoritários em firmas de auditoria, superando o fenômeno da superinclusão e ampliando o escopo da discussão para incluir outros grupos além das mulheres. Apesar de incluir outras vozes - como LGBTQ +, negros e pessoas com deficiência - no debate sobre a diversidade, também apresentamos uma visão latino-americana das práticas de diversidade. Assim, contribuimos também com a descolonização do conhecimento sobre a diversidade nas empresas de auditoria e na profissão contábil em geral.

Por fim, também contribuimos criando uma visão mais aprofundada e completa das empresas e dando voz e oportunidade àqueles que costumam ser silenciados no meio profissional e na literatura de pesquisa acadêmica sobre os estudos de gênero, apesar de estarem em local profissional de prestígio. Ao dar vozes empiricamente a outros grupos, ampliamos nossa possibilidade teórica de compreender um fenômeno complexo.

## 2 QUADRO TEÓRICO

O conceito de interseccionalidade foi introduzido na década de 1980 como um termo heurístico para examinar as interações entre contextos discriminatórios e movimentos políticos e sociais. Ele mostrou que pensar sobre os sistemas de opressão de uma forma única e singular deixa de fora alguns dos problemas em torno da luta pela justiça social (Cho, Crenshaw & McCall, 2013). Embora tenha sido batizado apenas na década de 1980, algumas das ideias relacionadas a esse conceito já eram discutidas desde 1970 na obra *A Mulher Negra*, de Toni Cade Bambara, que abordava a importância de as mulheres negras perceberem a relação entre sua raça, sua classe e seu gênero, para que pudessem conquistar sua liberdade (Collins, 2017).

O fundamento do conceito vem do fato de que o movimento feminista não incluiu o racismo em sua agenda, nem o movimento negro incluiu o sexismo em sua agenda. Assim, as mulheres negras sofreriam de racismo nos movimentos feministas e sexismo no movimento negro (Akotirene, 2019). Formalmente, a interseccionalidade pode ser definida como “[...] uma conceituação do problema que busca captar as consequências estruturais e dinâmicas da interação entre dois ou mais eixos de subordinação” (Crenshaw, 2002, p. 177). Tais eixos de subordinação podem ser sexo, gênero, raça, classe, sexualidade, entre outros, e apesar de se basear em questões de identidade, a interseccionalidade também é sobre poder, sobre como

[...] as instituições usam a identidade para promover exclusão e privilégios. Por essa lente, é possível trazer à tona a necessidade de sustentar uma visão de justiça social que reconheça as maneiras com as quais o racismo, o sexismo e outras desigualdades trabalham em conjunto para corroer a todos. E o fazem dentro de um contexto em que há pessoas em condições de subalternidade, culpando, inclusive, as vozes que colocam luz sobre os problemas. (Silva, 2016, p. 41).

Aprofundando as discussões sobre a interseccionalidade, Collins (2000) apresenta a matriz da dominação. Segundo a autora, essa matriz descreve, de maneira geral, a configuração social em

que surgem as opressões intersetoriais; também destaca como cada matriz de opressão deve ser analisada dentro de um contexto social e histórico.

Mais recentemente, Kerner (2012), com base em uma avaliação teórica a respeito da teoria interseccional, propõe três dimensões para compor a matriz da dominação: epistêmica, institucional e pessoal. Na dimensão epistêmica, o autor lida com "normas de gênero 'racializadas' e representações e atribuições 'raciais' sexualizadas - e aqui, a interseccionalidade também implica uma pluralização ou uma diferenciação interna entre as categorias usuais de diversidade" (p. 57). A dimensão institucional trata do complexo entrelaçamento de racismo e sexismo em diferentes estruturas institucionais no que se refere, por exemplo, às condições de acesso e permanência no mercado de trabalho. Por fim, a dimensão pessoal engloba questões relativas a "processos de subjetivação ou formação de identidades com diferentes pontos de referência" (p. 57).

## 2.1 Regimes de desigualdade

Para entender melhor a dinâmica das relações de gênero e racialização nas organizações, Acker (2006) desenvolveu o conceito de "regime de desigualdade", que é considerado uma de suas contribuições mais significativas para a teoria feminista (Healy et al., 2017; Benschop & van den Brink, 2018). Um dos conceitos críticos deste referencial teórico é a compreensão da desigualdade nas organizações como (Acker, 2006, p. 443)

disparidades sistemáticas entre os participantes de poder e controle sobre metas, recursos e resultados; decisões no local de trabalho, como organização do trabalho; oportunidades de promoção e trabalho interessante; segurança no emprego e benefícios; pagamento e outras recompensas monetárias; respeito; e prazeres no trabalho e nas relações de trabalho.

Em relação à definição de regime de desigualdade, Acker (2006) o define como "práticas, processos, ações e significados vagamente inter-relacionados que resultam e mantêm desigualdades de classe, gênero e raça dentro de organizações particulares" (p. 443). Tal regime de desigualdade é fundado por seis componentes, apresentados e discutidos na Tabela 1.

Tabela 1  
**Componentes dos regimes de desigualdade**

Componente	Conceituação
As bases da desigualdade	A desigualdade é baseada em classe, gênero e raça, mas também pode incluir outros rótulos sociais, como sexualidade, idade e religião. A desigualdade varia de acordo com a organização e as crenças sobre as diferenças entre o que é considerado "normal" e o que é "outro".
Forma e grau de desigualdade	A forma de desigualdade pode ser encontrada nas hierarquias - que tendem a ser de gênero e racialização - e sua inclinação. Quanto ao grau de desigualdade, é possível observá-lo a partir das diferenças salariais e de poder, das práticas de promoção e da presença em espaços privilegiados.
Organizando processos que produzem desigualdade	As organizações variam nas práticas e processos usados para atingir suas metas; essas práticas e processos também produzem desigualdades de classe, gênero e raça. Esse processo geralmente inclui (i) requisitos gerais do trabalho; (ii) hierarquias de classes; (iii) recrutamento e contratação; (iv) fixação de salários e práticas de supervisão; e (v) interações informais.
A visibilidade das desigualdades	A visibilidade da desigualdade, definida como o grau de consciência das desigualdades, varia nas diferentes organizações. A falta de consciência pode ser intencional ou não intencional.

A legitimidade das desigualdades	Apesar das leis antidiscriminação e de ação afirmativa, as desigualdades de gênero e raça continuam nas organizações de trabalho. Essas desigualdades costumam ser legitimadas por meio de argumentos que as naturalizam.
Controle e Conformidade	A dinâmica de controle e conformidade é possibilitada pelo poder organizacional hierárquico, mas também se baseia no poder derivado das relações hierárquicas de gênero e raça. Eles são diversos e complexos e impedem mudanças nos regimes de desigualdade.

Fonte: Escrito pelos autores com base em Acker (2006).

Conforme mostra a Tabela 1, de acordo com Acker (2006), entender a organização é central para entender o regime de desigualdade e como ele se (re)constitui no dia a dia. Apesar de poderoso, o quadro apresentado por Acker (2006) tem sofrido algumas críticas, como dar igual 'peso analítico' a todos os seis componentes (Healy, Bradley & Forson, 2011).

O regime de desigualdade de Acker tem sido amplamente usado para discutir questões de diversidade em diferentes áreas, como as experiências vividas por mulheres de Bangladesh, Caribe e Paquistão trabalhando no setor público (Healy et al., 2011), a percepção de mulheres acadêmicas suecas, dinamarquesas e norueguesas sobre a desigualdade nas universidades (Seierstad & Healy, 2012) e reflexão sobre trajetórias profissionais (Benschop & van den Brink, 2018). No entanto, ainda existem algumas lacunas na literatura, como sexualidade, desigualdades de classe e diferenças religiosas (Healy et al., 2017). No próximo tópico, discutiremos brevemente o ambiente e o mercado de trabalho da auditoria externa, apresentando dados e achados de estudos anteriores para tentar responder se há uma (real) diversidade neste espaço.

## **2.2 Ambiente e mercado de trabalho nas firmas de auditoria: existe uma VERDADEIRA diversidade?**

Como campo de exercício profissional, a contabilidade foi historicamente construída por homens e para homens brancos de classe média (Haynes, 2017). Portanto, homens de camadas sociais mais baixas, mulheres e pessoas que não se enquadram no estereótipo de contador construído ao longo dos anos encontraram (e ainda encontram) dificuldades para ingressar, permanecer e crescer na profissão contábil.

Confirmando o perfil apresentado na literatura, o relatório elaborado pela Associação de Contadores Profissionais Certificados Internacionais (AICPA, 2018) apresenta que apenas 23 por cento dos sócios em empresas de contabilidade são mulheres. Com relação à etnia, o relatório mostra que 95% dos parceiros são brancos, 2% são asiáticos, 2% são latinos, 0,3% são negros e 0,7% pertencem a outras etnias. No Brasil, os dados do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) não discriminam por cargo, mas entre todos os profissionais inscritos no Conselho até fevereiro de 2020, as mulheres ainda eram maioria, 42,7%, com os homens totalizando 57,3%.

Um dos campos profissionais mais tradicionais da contabilidade são as firmas de auditoria. Dentre os fatores que caracterizam este setor, destacamos que um pequeno número de empresas detém uma considerável participação no mercado global. Outra característica é que, assim como outras empresas de serviços, as firmas de auditoria afirmam que a ascensão profissional dentro delas é baseada puramente na meritocracia - que é tradicionalmente vista como um traço masculino -, com a ideia de um "caminho claro para o topo da carreira" e a possibilidade de se tornar não apenas gerente, mas também sócio e líder da empresa (Lupu & Empson, 2015). Esse cenário exige que os profissionais que atuam em empresas de auditoria se tornem ainda mais especializados tecnicamente (Lupu & Empson, 2015); em outras palavras, especialistas.

Historicamente, o campo da auditoria externa tem valorizado a homogeneidade nos perfis de seus funcionários, sua capacidade de "se encaixar" e longas horas de trabalho como fatores determinantes para alcançar o sucesso em suas carreiras (Lupu & Empson, 2015; Edgley et al.,

2016). Outra característica histórica das empresas de auditoria externa - especialmente as Big Four - é o ambiente masculino marcado por valores patriarcais (Edgley et al., 2016), levando os auditores LGBGTQI+ a viver com medo de serem julgados erroneamente e expulsos (Stenger & Roulet, 2018). Apesar desse perfil historicamente masculino e homogêneo, as empresas de auditoria têm se mostrado abertas à diversidade por meio da criação e disseminação de políticas de inclusão e diversidade.

Quando analisadas, tais políticas parecem estar mais relacionadas aos interesses econômicos e comerciais do que aos sociais ou à promoção da justiça organizacional e da equidade de oportunidades, reforçando até mesmo as barreiras de gênero (Kornberger, Carter & Ross-Smith, 2010; Edgley et al., 2016). A partir desse cenário, as experiências de mulheres em empresas de auditoria ganham cada vez mais importância tanto para a pesquisa científica quanto para a prática. Apesar dos diversos estudos que analisam a experiência profissional das mulheres em empresas de contabilidade e auditoria externa, notamos que esses trabalhos não analisam o fenômeno da diversidade profissional sob uma ótica interseccional. Além disso, poucos trabalhos analisam o ambiente profissional da contabilidade no contexto da sexualidade e raça (Haynes, 2013; Rumens, 2016).

Outro ponto a ser observado é o fato de apesar dos numerosos estudos apresentados antes, apenas alguns deles discutem experiências latino-americanas, especialmente nas principais revistas. O contexto brasileiro é um contexto propício para este estudo, pois mesmo com mais da metade da população sendo negra, ainda vivemos o mito da democracia racial (Silva, Nova & Carter, 2016) em um país muito sexista, homofóbico<sup>1</sup> e violento<sup>2</sup>. Assim, as relações profissionais e as experiências de grupos minoritários aqui podem ser diferentes das experiências nos países desenvolvidos em que os estudos anteriores focaram.

### 2.3 Gênero, raça, sexualidade e contabilidade

Como visto, a teoria interseccional afirma que diferentes tipos de opressão estão relacionados a status social, gênero, raça, sexualidade, entre outros rótulos sociais do indivíduo. Adotaremos as definições propostas por Haynes (2013) para sexo, gênero, raça e sexualidade neste trabalho. Segundo a autora, o conceito de sexo está relacionado à Biologia e ao binário homem-mulher. O gênero, por outro lado, é considerado um efeito das definições sociais do que é "ser homem" e "ser mulher". A sexualidade, por sua vez, está relacionada a aspectos de desejo e erotismo. A raça, por fim, também é construída socialmente devido a uma sociedade racializada, onde a diferença também se constrói a partir da cor da pele, e é utilizada como base para permitir (ou não) a entrada e a permanência de pessoas em determinados contextos sociais (Annisette, 2003; Davis, 2011; Silva, 2016).

Apesar de suas diferentes definições, Haynes (2013) afirma que há um elemento comum a esses três conceitos: identidades e relações de poder. Para Haynes, gênero e sexualidade tornam-se espaços de relações de poder baseadas no conceito social de "natural", seja no contexto pessoal ou profissional. Rumens (2016) critica a carência de pesquisas que discutam a sexualidade no contexto contábil e destaca os esforços das empresas das Big Four para expandir suas políticas de diversidade para profissionais LGBTQ. No entanto, ele enfatiza que o rótulo de *LGBT-friendly* não impede que as empresas discriminem as pessoas com base em sua sexualidade.

No contexto da raça, a literatura acadêmica mostra que as empresas de contabilidade têm excluído os negros em favor dos brancos (Annisette, 2003), discute as principais barreiras

---

<sup>1</sup>Segundo a ONG "Transgender Europe", o Brasil é o país que concentra o maior número de assassinatos de pessoas trans. Dados de ONGs brasileiras mostram que a cada 20 horas uma pessoa LGBTQ+ é assassinada no Brasil.

<sup>2</sup>O índice de feminicídio do Brasil é 5º no ranking da ONU.

enfrentadas pelas mulheres negras no campo acadêmico da contabilidade e o fenômeno do fechamento social (Silva, 2016). Esse fenômeno ocorre quando um profissional de elite autosseleccionado se diferencia de outros profissionais considerados menos qualificados ou competentes (Silva, 2016). Dessa forma, cria-se uma carência de serviços para o mercado e é concedida a condição de monopólio da expertise, estabelecendo o status profissional daquele grupo (Annisette, 2003).

Apesar das diferentes opressões exercidas pelos aspectos apresentados nas várias matrizes de dominação (Haynes, 2013), as experiências dos profissionais pertencentes a diferentes minorias são semelhantes na medida em que diferem da imagem do “auditor padrão”. Outro fator comum entre diferentes grupos minoritários é que os rituais, ritmos e símbolos do ambiente contábil são baseados no homem cisgênero, branco, heterossexual e de meia-idade. Assim, os processos de seleção de socialização naquele ambiente não contemplam indivíduos que não pertençam a este “antigo clube dos meninos”.

## 2.4 Tornando-se um especialista: este é o caminho para a ascensão profissional?

Embora exista a possibilidade de ascensão profissional nas empresas de auditoria externa, diversos estudos têm mostrado que esse caminho é mais tortuoso e menos preciso para profissionais que não se enquadram no perfil construído historicamente e esperado. Entre os principais fenômenos que explicam as dificuldades da ascensão profissional feminina está o Teto de Vidro (*Glass Ceiling*), uma série de barreiras sutis que impedem a ascensão das mulheres a posições de maior prestígio e valor social, bem como a manutenção das desigualdades sexuais. Segundo Pinto (2017), essas barreiras podem se manifestar por meio de ‘piadas’, políticas administrativas, metáforas, uso de linguagem, etc.

Pinto (2017) mostra, com base em dados do Cadastro Nacional de Auditores Independentes (CNAI), que a presença feminina na área de auditoria no Brasil gira em torno de 20,09%, podendo chegar a 0% em alguns estados, apontando uma possível ocorrência do efeito teto de vidro. O autor (Pinto, 2017) destaca ainda que para manter o registro do CFC como auditor independente é necessário acumular pelo menos 40 pontos no Programa de Educação Continuada; isso destaca a importância de construir expertise na profissão. É um possível agravante que pode ajudar a explicar o baixo número de mulheres na profissão, visto que é necessário muito tempo para acumular esses pontos.

Outra metáfora usada para explicar a ascensão profissional das mulheres no mercado de trabalho é a imagem de um labirinto. Lupu (2012) se baseia nessa ideia ao estudar as empresas francesas *Big Four* em um estudo baseado em 23 entrevistas e no conceito de “segregação vertical” como um fator que limita o acesso das mulheres a cargos mais elevados. Lupu (2012) também argumenta que a metáfora do labirinto é mais adequada para explicar o fenômeno porque retrata as subidas e descidas, os becos sem saída e o caminho confuso para o topo da carreira, em oposição ao caminho claro preenchido com barreiras invisíveis representadas pela metáfora do teto de vidro.

Entre os caminhos escolhidos pelos participantes da pesquisa de Lupu (2012) para chegar à posição de parceiro está a adoção de caminhos incomuns, como a aquisição de uma visão mais ampla e gerencial e o desenvolvimento de competências comerciais para se tornar um líder. O desenvolvimento de competências comerciais é um paradoxo na literatura, pois mostra que as empresas valorizam o retorno econômico e financeiro ao promover os indivíduos ao invés de suas competências técnicas.

### 3 METODOLOGIA

Para atingir nosso objetivo de pesquisa, adotamos a abordagem qualitativa de pesquisa e, como estratégia, o estudo qualitativo básico (Merriam, 2002). A construção das evidências ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas entre abril e julho de 2018, a partir de um roteiro de entrevista elaborado pelos autores e autoras. O roteiro de entrevista foi inicialmente elaborado com base na revisão da literatura e na experiência pessoal e profissional dos autores e das autoras. Após a construção do roteiro inicial na forma de uma matriz de amarração de pesquisa, realizamos duas entrevistas piloto. O roteiro foi apresentado e discutido com especialistas em uma classe de pós-graduação sobre métodos de pesquisa qualitativa. Após a discussão, modificamos o guia de forma a melhorá-lo.

Para a realização das entrevistas, foi necessário selecionar intencionalmente pessoas que se enquadrassem no perfil pretendido como informantes do objetivo central deste estudo: compreender o desenvolvimento profissional de grupos minoritários que atuam em firmas de auditoria que alcançaram o topo de suas carreiras - o cargo de sócio. Assim, os participantes tiveram que se enquadrar em dois critérios: (i) ser sócio/sócia de empresa de auditoria externa e (ii) fazer parte de grupo minoritário. Para conduzir as entrevistas piloto, escolhemos uma ex-auditora LGBTQI+ e um ex-auditor negro, ambos os quais atingiram o nível gerencial. Baseamos a escolha dos ex-auditores na ideia de que ex-auditores seriam mais abertos sobre suas experiências como profissionais de auditoria, apesar de basearem suas entrevistas em memórias e não em experiências atuais.

Apresentamos o grupo final de entrevistados na Tabela 2. É composto por oito profissionais que acumulam 148 anos de experiência profissional na área de auditoria. Entre eles estão um transexual, um gay, um deficiente e um negro. Adotamos pseudônimos para preservar o anonimato dos participantes. Nossos pseudônimos escolhidos foram nomes de pessoas que lutaram por esses direitos, mas não tinham necessariamente os mesmos rótulos sociais dos participantes e das participantes.

Tabela 2  
**Participantes da pesquisa**

Participante	Acácio Almeida *	Marcia Rocha*	Helena Vieira	Mariele Franco	Érika Hilton	Jean Willys	Douglas Belchior	Marcelo Rubens Paiva
Marcadores de interseccionalidade	homem cisgênero hetero negro casado com filhos	mulher cisgênero o homo branca casada sem filhos	mulher transgênero o homo branca sem filhos	mulher cisgênero hetero branca divorciada com filhos	mulher cisgênero o hetero branca viúva com filhos	homem cisgênero o homo branco casado sem filhos	homem cisgênero o hetero negro casado com filhos	homem cisgênero hetero branco com deficiência física sem filhos
Experiência profissional na empresa atual	12 anos	Seis anos	13 anos	24 anos	30 anos	30 anos	31 anos	Dois anos
Duração da entrevista	52:02	64:53	77:46	73:46	67:43	90:17	58:39	59:53

Fonte: Elaboração própria. Os participantes marcados com um asterisco fizeram parte das entrevistas piloto.

As entrevistas foram gravadas com a autorização dos participantes e transcritas do áudio para o texto. A seguir, as transcrições foram lidas para identificar trechos que tratassem de experiências semelhantes e pudessem ser agrupados, usando um modelo como ferramenta de agrupamento.

Realizamos a análise e a interpretação por meio da categorização temática a partir de duas categorias teóricas de Acker (2006): "bases das desigualdades" e "processos organizadores que produzem desigualdades". Escolhemos essas categorias porque nos ajudam a compreender não só como o preconceito e a discriminação permeiam as trajetórias profissionais de nossos entrevistados, mas também como o processo da organização cria e permeia o regime de desigualdade. Além disso, durante o processo de codificação, encontramos uma tensão entre a necessidade/desejo de mudar o ambiente das firmas de auditoria e a resistência de alguns grupos. Por isso, criamos a categoria empírica "(in)alteráveis regimes de desigualdade?". Durante a análise, analisamos como diferentes rótulos sociais se entrelaçam e constroem experiências intersetoriais. Apesar do número reduzido de entrevistas, categorizamos 310 trechos de transcrição.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO: (IN)ALTERÁVEIS REGIMES DE DESIGUALDADE?**

### **4.1 Bases da Desigualdade**

Como Acker (2006) discutiu, as bases da desigualdade variam, mas geralmente abrangem classe, gênero, raça, sexualidade e capacidade física. Para uma compreensão mais aprofundada das bases da desigualdade nas empresas de auditoria, perguntamos aos nossos entrevistados o que, na opinião deles, constitui discriminação e preconceito, bem como se sofreram alguma discriminação e/ou preconceito no ambiente de trabalho.

Nossos participantes consideram a discriminação e o preconceito como bases da desigualdade. Nos trechos, percebemos também que tanto o preconceito quanto a discriminação se relacionam ao sentimento de ser excluído, considerado menos capaz, e ter menos oportunidades apenas "pela sua condição de vida" - o que evidencia, também, que não há escolha nela. Portanto, os trechos mostram que a discriminação está relacionada a não poder ser quem você é desde o nascimento para os nossos entrevistados.

*Preconceito? Eu acho que... eu nunca sofri...*

Alguns entrevistados relativizaram as situações de opressão, atribuindo-as ao desconhecimento ou desconhecimento dos agentes envolvidos, referindo-se, curiosamente, à necessidade desses agentes serem educados para deixar de causar danos.

*[...] quero crer que na... na maioria das vezes, por, por... ignorância, né? Você não conhece... às vezes não conhece... e tem medo. Ou não conhece e tenta... afugentar.*

*Eu acho que eu até tive um certo... preconceito, porque eu trabalhava no... no [ESTADO], né? Clientes [NACIONALIDADE], na maioria, né? Então assim... você via alguma certa... não vou dizer discriminação, mas um certo... curiosidade ou mesmo desconforto.*

Frases como essas apareceram nas entrevistas ao lado de afirmações de que o ambiente da firma de auditoria, às vezes, foi palco de preconceitos substanciais. Mostra incoerência na visão de alguns entrevistados - ou, ainda, negação do preconceito, o que, para Alves e Galeão-Silva (2004), é um dos maiores desafios enfrentados pelos programas de diversidade das empresas

brasileiras. Tal discussão também é apoiada pela categoria teórica de Acker (2006) "a visibilidade das desigualdades". Esta categoria discute os graus de consciência das desigualdades - que em alguns casos tendem a ser ignorados ou invisibilizados pelos gestores e trabalhadores, intencionalmente ou não (Korvajärvi, 2003; Acker, 2006; Healy et al., 2011).

Vale ressaltar que apesar de alguns participantes afirmarem que não sofreram nenhum preconceito ou discriminação, todos se beneficiaram das políticas de diversidade - e esses benefícios às vezes se estendiam até mesmo aos dirigentes desses comitês de diversidade - o que nos leva a algumas possibilidades: estavam usando o discurso oficial da empresa quando afirmam não ter sofrido nenhuma situação discriminatória; o desconhecimento de situações de preconceito e discriminação pode ser resultado de sua socialização como sócios - ou seja, membros de um grupo dominante; ou a falta de consciência sobre tais situações pode ser levada em consideração ao indicar pessoas para serem líderes de comitês porque pessoas que não têm conhecimento dessas questões podem reproduzir a violência epistêmica e institucional de forma inconsciente.

A discussão acima ressoa com o conceito Bourdiesiano de violência simbólica (Bourdieu, 2019), que é "violência suave imperceptível e invisível até mesmo para suas vítimas" (p. 12). Ou seja, mesmo que os entrevistados tenham enfrentado uma situação de preconceito e/ou discriminação, eles ainda podem não ter conhecimento dela como tal.

Aprofundando a discussão sobre as bases da desigualdade, codificamos 129 trechos referentes a essa categoria teórica. Alguns trechos reforçam a ideia de firmas de auditoria como um campo dominado por homens e permeado por práticas sexistas. Alguns trechos apresentam a ideia de um espaço em mudança, criando, portanto, uma tensão entre mudança e permanência (que será discutida e analisada posteriormente). Considerando esse campo dominado por homens, a identidade masculina é privilegiada. Assim, pessoas LGBTQ+ e mulheres tendem a sofrer alguns preconceitos e discriminações ao longo de suas carreiras. Como estratégia para superar esses preconceitos, algumas pessoas - principalmente gays - tendem a moldar sua identidade para ser o mais semelhante possível à dos homens heterossexuais.

*Eu aprendi a ser homem, e logo em seguida eu já fui promovido a encarregado e comecei a lidar com as minhas equipes e tudo mais, e pouco tempo depois já era supervisor e depois eu estava [OUTRO PAÍS], num intervalo de 4-5 anos já estava saindo do país com uma função pré-executiva*

*Então eu acho que essa masculinização que eu passei é o que permitiu minha carreira.*

Tais estratégias são encontradas em outros estudos (Stenger & Roulet, 2018) e reforçam não só a ideia de homens serem mais adequados para firmas de auditoria, mas também a ideia de as firmas de auditoria não serem um lugar para mulheres, o que nos ajuda a entender por que existem tão poucas mulheres como sócias em firmas de auditoria (Lupu, 2012; Castro, 2012). Outro participante afirmou que "principalmente o feminino dentro do masculino não tinha espaço nenhum aquela época, você ainda não ouvia falar de pessoas abertamente gay e etc.". Por esses trechos, podemos perceber como as noções de gênero como construção social - relacionadas ao que significa ser homem e ser mulher - criam um ambiente desigual para mulheres e pessoas LGBTQ+.

Além disso, vemos como o conceito de gênero permeia não apenas a carreira das mulheres, mas também a carreira das pessoas LGBTQ+. Esta intersecção de gênero e sexualidade é explicada pela oposição que nossa sociedade cria entre homem e mulher (Bourdieu, 2019). Também entendemos como a identidade masculina é tida como um pilar da identidade do auditor (Anderson-Gough, Gray & Robson, 2005). Também é essencial considerar que, em geral, a homossexualidade é perturbadora dos processos de organização porque despreza a suposição da

heterossexualidade. Ainda carrega um estigma que produz desvantagens para lésbicas e gays (Acker, 2006, p. 445).

Ainda analisando os trechos codificados como bases para a desigualdade, encontramos um exemplo claro de como a interseccionalidade funciona na prática na comunidade LGBTQ+.

*Então eu acho que esse homem gay já está com outro papel, agora a mulher lésbica na minha visão ela ainda sofre bastante, porque a mulher lésbica geralmente tende a ser sexualizada pelo homem e ao mesmo tempo ela é excluída pelas mulheres, “nossa, a mulher vai me agarrar”... aquelas coisas nada a ver, até parece, né?*

*Eu acho que ainda é um terreno muito delicado, muito delicado e a própria reação dentro das siglas acho que ainda é muito forte, tipo agora que os LGBs conquistaram espaço aparece os Ts. Eu falo “como assim gente? Não era LGBT a sigla?” E dentro dos Ts, fala você não é transgênero, para ser trans tem que ter A, B, C, D, F, G, H e tais características.*

Os trechos nos mostram como mesmo dentro da comunidade LGBTQ+ diferentes pessoas tendem a sofrer diferentes tipos de preconceito. O primeiro trecho nos mostra a interseccionalidade entre sexualidade e gênero, com lésbicas sendo supersexualizadas pelos homens e, ao mesmo tempo, marginalizadas por outras mulheres. A segunda mostra que as pessoas trans se sentem excluídas mesmo dentro da comunidade LGBTQ+. Tais exemplos nos mostram como a matriz de dominação muda conforme o contexto social e que sentimentos de segregação e privilégios acontecem mesmo entre grupos minoritários.

Em relação à discussão de gênero, nossos achados sugerem que as mulheres tendem a sofrer preconceito e discriminação nas firmas de auditoria por diversos motivos - como gravidez, casamento e divisão sexual do trabalho - e que as empresas de auditoria ainda são um ambiente de práticas patriarcais, onde os homens tendem a beneficiar outros homens. Tais descobertas são apresentadas nos seguintes trechos:

*Mas o fato é: é mais difícil. Porque você tem uma pressão enorme do namorado, do marido, da sogra, dos filhos, dos E.T.'s, Deus, todo mundo e mais alguém... de que você tá trabalhando muito, que você não tá cuidando do outro, porque a mulher deveria cuidar, né?*

*Então, pra começar, por exemplo, eu só poderia ir trabalhar de saia, o que em dias de frio, por exemplo, era... Era bem complicado, na época não existia meia-calça grossa, a gente tinha que pôr duas meias-calça, tinha limitação quanto à cor de batom que você pudesse usar...*

*Daí eu fui à sócia, pra ir à sócia eles olharam a minha vida inteira, por exemplo, **eu tive uma reunião pra explicar porque que eu tinha o nome de solteira, casada, divorciada e casada de novo.***

*Se tiver só cem reais pra dar de aumento, é mais fácil explicar pra mulher que ela respeitada, querida, amada... O tapinha nas costas funciona melhor com ela. Que ele tem menos risco de que ela coloque ele na parede, “se você não me der a promoção, eu saio da firma... Se não aumentar meu salário, eu...”.*

Uma característica que parece ser pouco estudada na discussão da diversidade na pesquisa em contabilidade é o preconceito de idade. A discussão sobre o envelhecimento considera que o envelhecimento, do ponto de vista antropológico, é um fato social e histórico representado pela variabilidade de como o envelhecimento é concebido (Cepellos, Silva & Tonelli, 2019), e há pesquisas que demonstram que homens e mulheres vivenciam o envelhecimento de maneiras diferentes nas organizações e na gestão (Itzin & Phillipson, 1995; Jyrkinen & McKie, 2012; Meliou, Mallett & Rosenberg, 2019). Diante dessa discussão, encontramos um preconceito intersetorial quanto à idade e gênero nas firmas de auditoria.

*A gente era uma cultura bastante machista, teve várias reuniões que eu fui fazer com clientes, até porque eu era muito jovem e tinha muita exposição por falar inglês, que me perguntaram se meu chefe não ia vim, se eu era secretária, se o sócio não ia entrar.*

*[Processo de virar sócia] Então, foi difícil. Porque eu era **muito jovem e eu era mulher**.*

*Eu me lembro que, nessa época, por exemplo, eu comecei a usar coque, que era uma estratégia pra eu **parecer mais velha**.*

Os trechos acima, de duas mulheres diferentes ocupando a posição de sócia, mostram como a intersecção entre idade e gênero prejudicou ambas ao longo de suas trajetórias profissionais. Ambas as entrevistadas afirmaram que tiveram que se provar duas vezes: por serem mulheres e por serem jovens, o que é um problema de intersecção entre idade e gênero (Jyrkinen & McKie, 2012; Cepellos et al., 2019). Por fim, constatamos também que classe e raça sustentam o regime de desigualdade nas firmas de auditoria e há uma relação intersectorial entre elas. Segundo o IPEA (2015), havia 204 milhões de pessoas no Brasil, das quais 110 milhões são negras, o que significa que 54% da população brasileira é negra. Apesar de ser a maioria em número, os indicadores sociais para negros são sempre piores quando comparados aos brancos (por exemplo, a taxa de desemprego para homens brancos, em 2009, era de 5,3%, enquanto para homens negros era de 6,6%; para mulheres brancas, 9,2% e para mulheres negras, 12,5%). Esses dados reforçam o mito da democracia racial (Silva et al., 2016).

*Olha ao seu redor. Cadê os negros? Um negro no Brasil, é... simplesmente é marginalizado.*

*[...] se você já coloca como regra faculdade de primeira linha, esquece! Quem são os negros que se formam em faculdade de [primeira linha]? Raríssimos! O segundo é inglês. Quem é o negro que tem inglês fluente? São poucos.*

*Você tá falando da meritocracia... mas porque você tem condições sócio-econômicas diferente.*

Os trechos mostram como os negros são socialmente marginalizados no Brasil, o que se reflete nas firmas de auditoria. Dois dos trechos apresentados discutem o processo de contratação e os requisitos para essa contratação - ser ex-aluno de uma universidade de ponta e falar inglês -, ao qual a maioria dos negros não tem acesso por causa de suas condições sociais e financeiras. O último trecho ressoa com a ideia do mito da democracia racial (Silva et al., 2016) e a importância de reconhecer nossos privilégios porque "um privilégio dos privilegiados é não ver o seu privilégio" (Acker, 2006, p. 452) Tais exemplos demonstram como funciona a intersecção entre raça e classe, ajudando também a constituir e manter o regime de desigualdade que permeia as empresas de auditoria.

#### **4.2 Organizando processos que produzem desigualdade**

Depois de compreender as bases da desigualdade, é importante compreender como as rotinas das empresas (re)produzem desigualdades. Para isso, analisamos seis categorias provenientes de Acker (2006) e de Healy et al. (2011): (i) Organizar os requisitos gerais de trabalho; (ii) Organizar hierarquias de classes; (iii) Recrutamento e contratação; (iv) Definição de salários e prática de supervisão; (v) Interações informais enquanto "fazem o trabalho" e; (vi) práticas de promoção.

A primeira categoria diz respeito à imagem geral e aos requisitos da profissão. Na literatura de diversidade envolvendo a auditoria, estudos anteriores descobriram que a imagem do auditor é geralmente relacionada e representada por homens heterossexuais brancos (Duff, 2011; Stenger &

Roulet, 2018), que assumem longas horas de trabalho e costumam viajar muito (Lupu & Empson, 2015). Em nossas descobertas, também encontramos evidências que fortalecem essas discussões. Outro ponto relevante é como o ingresso na profissão de auditor muda a pessoa.

*Era normal falar a organização molda o seu comportamento, e o auditor naquela época era quase um investigador, sabe? Aquela pessoa que não aparece, terno azul, fica ali no fundo numa salinha secreta, entendeu? Era outro tipo de relação. Então de fato não cabia, não era uma época que você via homens usando uma gravata rosa para trabalhar, até barba não era permitido naquela época. Óbvio que ninguém falava isso, mas você não via.*

O trecho discute como a empresa de auditoria molda o comportamento de alguém, o que pode ser entendido como parte do processo de socialização. Assim, a firma não molda apenas o comportamento, mas também a identidade profissional (Gendron & Spira, 2010; Daoust & Malsch, 2019). O trecho também discute a imagem e o papel do auditor e os relaciona com a imagem de um investigador e de alguém que deveria ficar em segundo plano.

Por fim, também temos evidências que discutem a importância de não apenas se comportar como um auditor, mas também se parecer com um, destacando a importância de obedecer a um código de vestimenta. A discussão sobre o código de vestimenta diz respeito aos processos de socialização (Carrington, 2010), mas também funciona como uma forma de controle do corpo das pessoas, o que é discutido por Bourdieu (2019) no conceito de *hexis corporal*<sup>3</sup> e como forma de impor o sexual e diferenças sociais.

*E aí eu ficava o dia inteiro trancada numa sala trabalhando com papéis e acho que depois de um mês eu pedi demissão. Falei “olha, é muito chato isso não, não gosto”. Aí me levaram na hora do almoço, essa minha supervisora que falei que teve paciência, ela me levou numa loja, me mostrou um sapatinho da [MARCA], uma saínda, uma blusinha e falou “olha, compra isso aqui esse mês e começa a vim com essa roupa que eu vou deixar você sair da sala”. E aí, eu comecei a sair da sala e interagir com outras pessoas, aí eu fui efetivada, aí minha carreira começou a andar.*

*Mas de fato, quer dizer, depois fazendo uma reflexão, existiam sim preconceitos que eu vivi. Então, pra começar, por exemplo, eu só poderia ir trabalhar de saia, o que em dias de frio, por exemplo, era... Era bem complicado, na época não existia meia-calça grossa, a gente tinha que pôr duas meias-calça, tinha limitação quanto à cor de batom que você pudesse usar. Até muito tempo depois, quer dizer, dez anos depois disso, quando eu entrei aqui na [EMPRESA], a cultura ainda não permitia, por exemplo, uma tatuagem ou um piercing.*

Podemos observar nos trechos anteriores que o vestuário feminino sempre foi padronizado. Esse desvio do padrão levaria a funcionária a ser designada a tarefas em uma sala fechada, na qual ela não teria contato com clientes nem colegas de trabalho. Constatamos que o código de vestimenta, a imagem - e, conseqüentemente, a identidade das trabalhadoras passaram por um processo de masculinização. Esse processo não se refere apenas ao código de vestimenta, mas também à invisibilização das mulheres em ambientes dominados pelos homens, como as reuniões. Esse controle do corpo feminino também está relacionado à dominação masculina e à importância de se criar uma oposição entre como um homem deve se parecer e como uma mulher deve se parecer e se vestir (Bourdieu, 2019).

Em relação à cultura de longas horas de trabalho, estudos anteriores constataram que não importa a posição que se ocupa e o grau de autonomia que se possui nas empresas de auditoria, há sempre uma expectativa de horas extras e essa cultura tende a se naturalizar (Lupu & Empson, 2015). Essa cultura é um dos motivos pelos quais as mulheres enfrentam dificuldades em alcançar cargos mais elevados (Haynes, 2008; Lupu, 2012; Castro, 2012). Outra característica da cultura

<sup>3</sup> A *hexis corporal* diz respeito à noção de corpo e imagem na inserção do indivíduo no campo, bem como a forma como o corpo e a imagem podem ser controlados por elementos como os códigos de vestimenta.

da firma de auditoria é a política "para cima ou para fora (*up or out*)", na qual você é promovido ou demitido (Lupu & Empson, 2015) e a cultura atual orientada para o mercado (Picard, Durocher & Gendron, 2017), o que significa que é preciso entregar resultados, abrindo caminho para a diversidade e a inclusão, e obedecendo à política não escrita de disponibilidade 24 horas nos sete dias da semana, seja homem ou mulher, conforme mostram os trechos a seguir.

*[Discutindo a conciliação trabalho-vida pessoal] Minha esposa que o diga. Não, porque assim... conflito... Eu diria assim, de às vezes você não poder estar aonde você quer estar porque você tem uma certa obrigação, né?*

*E até assim, pra mim, o fato d'eu ter que sair, viajar muito, tá sempre com os homens, jantar muito fora... ficar até tarde... Isso é difícil pra uma pessoa que tem namorado, que tem noivo, que tem marido... A pessoa liga lá no hotel, dez horas da noite, a pessoa não tá... Lógico que a pessoa que tem... atrapalharia o relacionamento, né?*

*Então ninguém está bancando a diversidade, muito pelo contrário, eu sou uma executiva e entrego os meus resultados. Aos poucos eles foram percebendo, aceitar? Não vai dar pra todo mundo aceitar.*

*Qual é a reclamação que a gente tem a esse respeito se reclamasse era uma coisa, era preconceito... preconceito descarado, porque se eu não entregasse resultado podia falar "olha só, táo bancando a diversidade".*

Essa cultura, em nossas descobertas, parece funcionar de duas maneiras diferentes. No bom sentido, os grupos minoritários tendem a utilizar esta cultura orientada para a produtividade como forma de superar preconceitos e comprovar o seu valor profissional, para que ninguém possa prejudicar a sua existência nas empresas, pois estão trazendo novos clientes e receitas, por isso estão "pagando por práticas de diversidade." Portanto, eles podem estar usando sua experiência e competência como moeda de troca, comprando sua liberdade de ser quem são.

Ao mesmo tempo, essa cultura tende a trazer um conflito entre a vida profissional e pessoal, o que, considerando a divisão sexual do trabalho e os arranjos sociais relativos à parentalidade (Haynes, 2008; Dambrin & Lambert, 2008), tende a prejudicar mais a carreira das mulheres do que dos homens. Assim, para as mulheres, trabalhar longas jornadas pode impedi-las até de iniciar e manter um relacionamento, transmitindo um conflito trabalho-vida, enquanto para os homens significa "você não pode estar onde quer", o que afeta o equilíbrio trabalho-vida pessoal.

A segunda categoria - organizar hierarquias de classes - relaciona-se a como as técnicas burocráticas e textuais são usadas para reproduzir as desigualdades existentes. Essa discussão também se relaciona intrinsecamente às práticas de promoção. Assim, as duas categorias serão analisadas em conjunto. Uma característica da profissão de auditor é a promessa de um caminho claro para cargos mais elevados, com todas as promoções feitas considerando apenas o desempenho - o que parece ser uma prática igualitária. No entanto, como estudos anteriores descobriram, essa promessa geralmente é quebrada para as mulheres (Lupu, 2012). Quase todos os nossos entrevistados iniciaram a carreira como estagiários e atualmente ocupam o cargo de sócio.

Durante as entrevistas, falaram sobre como acontece o processo de promoção. Um deles afirma que as práticas de promoção acontecem em avaliações anuais e que ficar seis meses fora - o que costuma acontecer por causa da licença-maternidade - pode prejudicar a carreira. Isso revela como as empresas de auditoria projetam práticas de promoção para manter uma hierarquia clara que privilegia a promoção de homens sobre as mulheres (Haynes, 2008; Dambrin & Lambert, 2008; Lupu, 2012), trazendo-nos a reflexão: as empresas de auditoria devem ter como objetivo práticas igualitárias - considerando que todas as pessoas são iguais - ou têm práticas igualitárias - reconhecendo e respeitando as diferenças das pessoas? Igualdade é melhor para todos?

Em relação a recrutamento e contratação, já discutimos algumas preferências - como as melhores universidades e ser fluente em inglês - mas é importante ter um conhecimento mais amplo e aprofundado do processo. Acker (2006) argumenta que normalmente os corpos brancos são preferidos em comparação com os negros para a maioria das profissões. Ela também argumenta que a sociedade acredita que os corpos femininos são adequados para alguns empregos, enquanto os corpos masculinos são mais adequados para outros. Em nossas descobertas, os participantes da pesquisa declaram que o processo de recrutamento e contratação de auditoria tende a ser o mais neutro possível, mas pode ter algum viés inconsciente.

Conforme afirmado anteriormente, a maioria dos nossos entrevistados iniciou suas carreiras em auditoria como estagiários. Eles descreveram o processo de contratação como um processo longo e desafiador que geralmente abrange pelo menos três fases: testes sobre raciocínio lógico e contabilidade, resolução de casos e uma entrevista com parceiros.

A entrevista com os parceiros é um ponto que deve ser considerado com cuidado, pois a maioria dos parceiros são homens heterossexuais, brancos de meia-idade. Portanto, uma vez que eles tendem a contratar pessoas em que se veem, isso cria um ciclo vicioso de homens brancos heterossexuais contratando mais pessoas com o mesmo perfil. Apesar dessa consideração, nossos entrevistados declararam que atualmente as empresas buscam adotar práticas mais igualitárias no processo de contratação. Como alternativa para superar vieses e preconceitos inconscientes, um entrevistado sugeriu que as empresas deveriam adotar a prática do recrutamento às cegas, tanto em relação ao gênero quanto à raça.

No entanto, mesmo que as firmas de auditoria adotem o recrutamento cego para superar o viés inconsciente, outro problema que devem enfrentar é a permanência. Um entrevistado *afirmou*: "contrata 50 por cento de homens, 50 por cento de mulheres e... as mulheres vão embora e os homens ficam." Ao analisarmos a categoria Fixação salarial e práticas de supervisão, não encontramos evidências sobre fixação de salários - apesar de estudos anteriores apresentarem evidências de diferenças salariais entre homens e mulheres em empresas de auditoria. Principalmente no que diz respeito às práticas de supervisão, nossas evidências nos permitiram perceber que as firmas de auditoria estão adotando práticas de supervisão mais próximas da mentoria e modelagem do que as relações de supervisor e subordinado.

Programas de mentoria podem ser usados para melhorar o desenvolvimento profissional e a identidade profissional e estão sendo adotados por firmas de auditoria para reter trabalhadoras. Por fim, nossa última categoria - Interações informais enquanto "fazem o trabalho" - descreve e analisa como as interações entre colegas e clientes em contextos informais - como reuniões de *happy hour* e almoço - também podem reforçar as desigualdades.

*Essas conversas informais em bares etc, eu tentava frequentar esses ambientes, apesar de eu não me identificar muito com aquilo, eu procurava frequentar por questão de relacionamento. Que eles falavam "olha, vou te falar uma coisa: crescer na vida corporativa vai ter que...err". Eles falavam "você tá muito educadinho, sabe? Muito inglês, tem que ser um negócio mais... tem que virar um pouco mais homem. Sinto até de certa forma que dentro do contexto eles estavam me aconselhando mesmo.*

*Quando eu ia conversar com os Sócios, não é porque eles eram Sócios, porque eu já tava quase Sócia... Mas eles eram Sócios há muito tempo. Então eles eram muito mais velhos do que eu. Então o assunto deles... [risos] eu não participava. "- Não, porque eu fui pra [CIDADE]... no meu sítio..." Eu não tenho sítio em lugar nenhum, não tinha nada pra falar, nunca fui pra [CIDADE], não sei nem onde fica. Então eu, eu não tinha muito assunto.*

*Então, é, tinha... tinha muito trote, mas assim, isso também unia... ahm... mais, né? Porque você passava por umas brincadeiras, mas... criava uma união maior, né?*

Como podemos ver, as interações informais entre pares geralmente são baseadas em interesses mútuos. Quando nossos participantes tentaram se encaixar nessas interações, eles

enfrentaram barreiras como falta de interesses mútuos ou desigualdades de classe. Essas interações também funcionavam como um ritual para os recém-chegados, sendo, portanto, parte do processo de socialização. Concluindo, podemos perceber que diferenças de gênero, classe, raça e sexualidade são encontradas no dia a dia das firmas de auditoria e não só explicam a dominação masculina, mas também a reforçam na maioria das situações.

#### 4.3 (In)alteráveis regimes de desigualdade?

Durante a discussão de ambas as categorias, "bases da desigualdade" e "processos de organização que produzem desigualdade", encontramos evidências que mostram a tensão entre uma alteração nos regimes de desigualdade e o sentimento de que as empresas de auditoria ainda são o mesmo contexto social sexista e racista que sempre foram. Entendemos que esse movimento de mudança vem da motivação pessoal de grupos minoritários que desejam que as firmas de auditoria sejam um ambiente melhor para as próximas gerações.

*O meu ideal é que cada um que eu formei, vire um capitão e monte um time também então, eu, eu acho que é um dos lugares em que essa transição de pobre pra rico ainda pode acontecer com uma certa naturalidade e eu acho, inclusive, que as outras duas fronteiras que o mercado brasileiro tinha, elas são muito mais fechadas hoje.*

Também descobrimos que o custo de se tornarem sócios para nossos entrevistados foi alto - e possivelmente maior do que o mesmo custo para homens brancos heterossexuais - não apenas em relação ao tempo, mas também em inteligência emocional e resiliência, pois eles tiveram que aprender como e quando lutar de forma a exigir o respeito de seus pares. Ao longo de suas trajetórias, nossos participantes encontraram diferentes estratégias para superar preconceitos e se tornarem parceiros, como ter melhor desempenho - como discutido anteriormente - e se tornarem especialistas indispensáveis.

*Aos poucos você vai ali moldando, moldando e moldando as pessoas, só que ao mesmo tempo está se moldando, então eu tive que perceber que eu precisaria tudo o que eu tive de inteligência racional, eu precisaria triplicar a minha inteligência emocional para não me sentir expulsa daquele ambiente, né?*

*Eu acho que tem muito a ver com a minha posição, não necessariamente de sócio, mas também, pelo meu conhecimento. O pessoal não consegue me evitar. Eu sou a pessoa que mais sabe das normas internacionais de contabilidade.*

Apesar de seus esforços para mudar o ambiente das empresas em que trabalham, nossos participantes sabem que para alcançar a igualdade em um sentido mais amplo e profundo, será necessário muito tempo e muito trabalho contínuo e estratégias inovadoras para superar não apenas o preconceito e a discriminação mas o desejo de alguns de manter o regime de desigualdade e manter o status quo. Finalmente, alguns estudos têm defendido que as empresas estão adotando políticas de diversidade apenas por razões puramente econômicas (Kornberger et al., 2010). Portanto, questionamos: as firmas de auditoria estão **caminhando para a diversidade**? Conversando com nossos entrevistados sobre essas políticas, encontramos dois significados construídos em torno dela: (i) a demanda para que as empresas se tornem mais inclusivas e (ii) o desafio de alcançar o ideal de diversidade.

*Que era uma cultura muito tradicional. Isso foi mudando, tanto no mercado quanto internamente.... Então, hoje, realmente, a gente já tem uma outra cultura... mais aberta a diversidade...*

*É lógico que ainda é um desafio, a gente passa por transformação, tem pessoas de gerações diferentes que têm que... aprender a conviver [...] mas eu acho que é uma mudança que não é só interna, né?*

***O próprio mercado quer isso, as pessoas jovens que vêm trabalhar com a gente querem isso, as pessoas que já estão aqui dentro querem isso, né?***

Os trechos acima destacam três agentes que demandaram o início da mudança cultural: o mercado, os futuros funcionários e os atuais funcionários das empresas. Portanto, podemos concluir que o processo de mudança aconteceu de fora para dentro (público externo, clientes e potenciais funcionários) e que pode ser dividido entre aqueles que pessoalmente sentem a diferença e aqueles que se tornam aliados apesar de não fazerem parte de grupos de minoritários. Também parece seguro supor que, no Brasil, as empresas também enfrentam uma demanda adicional que vem de outros países em que a empresa também atua, pressionando a empresa para uma postura global nessas questões estratégicas e críticas.

De acordo com a literatura, conforme observado por Wood Jr. (1992), para atingir níveis superiores, as organizações devem se adaptar e compreender que mudanças são essenciais. No entanto, a visão estritamente estrutural da mudança deve ser abandonada em favor de uma visão humanista, como, por exemplo, aquela voltada para as questões sociais. Em seu estudo sobre mudança organizacional, Pettigrew (1996) afirma que questionar velhas crenças pode provocar algumas mudanças e, nesse cenário, propõe alguns fatores que podem facilitar a adequação cultural, fatores que ele chama de "atividades administrativas chave". Dentre elas, destaca-se a importância de se ter um contexto externo receptivo à mudança, como o movimento mais significativo de respeito à diversidade, bem como o engajamento das lideranças, fatores observados nas falas dos entrevistados quando falam de projetos voltados para grupos minoritários na organização.

*[...] eu sinto muito forte dentro da empresa a sensação de que diversidade existe, tanto, é... na sociedade, quanto dentro da, da empresa... Porém dentro da empresa é menos do que fora.*

*[Discutindo o processo de se assumir LGBTQ] Agora para minha grande surpresa foi muito natural, com os clientes foi até mais fácil do que alguns ambientes internos. De uma forma geral eles me acolheram e etc, mas algumas pessoas, eu sentia uma certa dificuldade, né? E com os clientes foi muito tranquilo, e eu comecei a me surpreender com a quantidade de histórias que eu passei a ter contato, pessoas que chegavam em mim: "Nossa, que legal que você fez!" Até falar: "A minha filha é lésbica."*

*[...] é um discurso muito genuíno, mas óbvio tem um trabalho enorme pela frente na conscientização, de treinamento, o que você faz, o que você não faz, entendeu? É uma longa estrada pela frente, a organização ela reflete a sociedade, não é difícil ver o que a sociedade pensa, ou pelo menos uma parcela dessa sociedade pensa. Então, é um longo caminho pela frente, mas eu acho que empresas como a [EMPRESA] não têm discurso, elas têm ações e vamos ter que lutar.*

Este segundo grupo de trechos enfatiza a importância de as empresas refletirem a sociedade da qual fazem parte, mas também nos lembra que muito trabalho é necessário para atingir esse objetivo. Nesse conjunto de trechos, também vale destacar que, na visão dos participantes, as políticas de inclusão nas empresas para as quais trabalham estão saindo do campo das ideias e sendo colocadas em prática. Essa percepção vai contra os achados de Edgley et al. (2016). A diferença nos métodos de pesquisa pode explicar essa divergência de resultados, uma vez que nosso estudo considera as opiniões dos próprios sócios. Ao mesmo tempo, o trabalho de Edgley et al. (2016) analisa documentos e redes sociais.

Políticas e ações de inclusão de minorias são fundamentais porque, além de promover a justiça social, ajudam a diminuir o sentimento de deslocamento expresso por funcionários que já trabalham nas empresas e que não se enquadram no estereótipo profissional. Além de diminuir esse sentimento, essas políticas e ações legitimam as identidades profissionais dos diversos perfis

das pessoas, uma vez que um ambiente permeado por preconceitos nega a identidade profissional certificada a grupos específicos de pessoas (Silva, 2016). Para garantir a eficácia das políticas e ações de diversidade, os membros da empresa devem se engajar na causa. Independentemente de fazerem parte de alguma minoria, eles se tornam aliados na luta pela inclusão.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas de auditoria têm adotado ações para incluir profissionais de diferentes perfis no âmbito de suas práticas e políticas de inclusão e têm ganhado muita visibilidade com essas ações. A partir desse ponto, nossa pesquisa teve como objetivo compreender a trajetória profissional de membros de grupos minoritários que atuam em firmas de auditoria e que alcançaram o topo da carreira ao se tornarem sócios. Apesar de vários estudos anteriores, nenhum deles discute a diversidade considerando uma abordagem interseccional e tampouco se baseia na visão latino-americana, apresentando, portanto, uma lacuna na literatura contábil. Preenchendo essas lacunas, nosso estudo contribui com a literatura ao aprofundar a discussão sobre a inserção de minorias nas empresas de auditoria, dando-lhes voz e oferecendo-se para ouvir aqueles que costumam ser silenciados não só no ambiente profissional, mas também na pesquisa científica.

Para atingir o objetivo proposto, adotamos uma abordagem qualitativa na qual realizamos seis entrevistas com sócios das empresas Big Four. A seleção desses participantes foi difícil porque ainda é rara a diversidade de cargos de sócios em firmas de auditoria, mas ainda assim, pudemos ter a participação de pessoas LGBTQ+, mulheres, negros e pessoas com deficiência.

A análise das evidências foi apoiada pelo referencial teórico dos regimes de desigualdade de Acker (2006). Nossas evidências reforçam a firma de auditoria como um ambiente patriarcal e sexista, mas aprofunda outros aspectos sociais ao analisar o sexismo com a interseção de classe, raça e sexualidade. Uma característica apresentada em nossas evidências e que não encontramos na literatura contábil é o preconceito de idade. Também identificamos uma tensão entre a necessidade de mudança e a resistência em manter as desigualdades como status quo. Também documentamos a origem das desigualdades e como os processos da organização (re)produzem desigualdades sociais.

Nossos resultados mostram que com a adoção de ações que promovem o respeito à diversidade, os entrevistados - que representam diferentes grupos considerados minorias sociais - ganharam bases para atuar na auditoria externa e passaram a enxergar a possibilidade de crescer, levando em consideração que todos já ocupam cargos de liderança em suas empresas. É interessante notar que nossos entrevistados relatam que, em sua percepção, embora as políticas de inclusão e diversidade já tenham alterado profundamente a cultura profissional em auditoria externa, eles entendem que há muitas questões a serem abordadas.

Esses resultados trazem implicações como a possibilidade de funcionários LGBTQ+ serem capazes de depositar mais confiança no ambiente corporativo para assumir cargos de liderança, bem como mais fé de que gênero, raça e necessidades especiais não terão implicações obrigatórias na manutenção de suas carreiras. No entanto, esses fatores ainda terão influência. A partir disso, trazemos o tema central deste trabalho, que é a percepção manifestada pela maioria dos entrevistados de que é preciso comprovar sua competência e capacidade para que possam permanecer e até crescer na área de auditoria externa. Para a maioria dos entrevistados, o esforço que despendem na sua atividade está ligado ao fato de pertencerem a minorias sociais. Quando consideramos que as organizações refletem a sociedade e que nossos entrevistados demonstraram fé nas políticas de diversidade implementadas por suas organizações, surge uma noção ou sentimento de esperança, como expressa a seguinte citação:

“[...] tem uma amiga que... cliente, né, que trabalha na [EMPRESA], e ela fala que lá tem uma placa enorme que é: "bring your true self to work"[traga seu verdadeiro eu para o trabalho]. Eu acho isso tão lindo! **E acho que isso tem tão a ver com a diversidade, que é você poder vir trabalhar [...] onde você passa muitas horas por dia, onde você deposita seus sonhos, onde você tem... boa parte das suas recompensas sendo você. Isso não tem preço, né?**”

Desse ponto de partida, vimos a oportunidade que advém dos estudos sobre a diversidade nas organizações, principalmente nas áreas relacionadas à contabilidade, que, como sabemos, exige mais atenção e um maior banco de dados oriundo de pesquisas. Para pesquisas futuras, sugerimos analisar firmas que não estejam entre as Big Four, o papel que pessoas heterossexuais têm como aliadas na experiência LGBTQ+ e as estratégias de grupos minoritários com relação à resistência em diferentes contextos. Também reforçamos a importância de incluir diversos pontos de vista e experiências de pesquisa que mostram perspectivas diferentes daquelas do Norte Global.

## REFERÊNCIAS

- Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441-464.
- Alves, M. A., & Galeão-Silva, L. G. (2004). A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *RAE-revista de administração de empresas*, 44(3), 20-29.
- Akotirene, C. (2019). *Interseccionalidade* (1a ed.). São Paulo: Pólen.
- Anderson-Gough, F., Grey, C., & Robson, K. (2005). “Helping them to forget..”: the organizational embedding of gender relations in public audit firms. *Accounting, Organizations and Society*, 30(5), 469-490.
- Annisette, M. (2003). The colour of accountancy: examining the salience of race in a professionalisation project. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7-8), 639-674.
- Association of International Certified Professional Accountants [AICPA]. (2018). 2017 trends: in the supply of accounting graduates and the demand for public accounting recruits.
- Benschop, Y., & van den Brink, M. (2018). The godmother of gendered organizations: In celebration of the work of Joan Acker. *Gender, Work & Organization*.
- Bitbol-Saba, N., & Dambrin, C. (2019). "It's not often we get a visit from a beautiful woman!" The body in client-auditor interactions and the masculinity of accountancy. *Critical Perspectives on Accounting*.
- Bourdieu, P. (2019). *A dominação masculina* (15a ed.). Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Brighenti, J., Jacomossi, F., & da Silva, M. Z. (2015). Desigualdades de gênero na atuação de contadores e auditores no mercado de trabalho catarinense. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 34(2), 109-122.

- Carrington, T. (2010). An analysis of the demands on a sufficient audit: Professional appearance is what counts!. *Critical perspectives on Accounting*, 21(8), 669-682.
- Castro, M. R. (2012). Time demands and gender roles: The case of a big four firm in Mexico. *Gender, Work & Organization*, 19(5), 532-554.
- Cepellos, V. M., Silva, G. T., & Tonelli, M. J. (2019). Envelhecimento: múltiplas idades na construção da idade profissional. *Revista Organizações & Sociedade*, 26(89), 269-290.
- Cho, S., Crenshaw, K. W., & McCall, L. (2013). Toward a field of intersectionality studies: Theory, applications, and praxis. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 38(4), 785-810.
- Collins, P. H. (2000) *Black feminist thought: knowledge, consciousness, and the politics of empowerment*. Nova York/Londres: Unwin Hyman.
- Collins, P. H. (2017). Se perdeu na tradução? Feminismo negro, interseccionalidade e política emancipatória. *Parágrafo*, 5(1), 6-17.
- Crenshaw, K. (2002). Documento para o encontro de especialistas em aspectos da discriminação racial relativos ao gênero. *Estudos feministas*, 10(1), 171.
- Dambrin, C., & Lambert, C. (2008). Mothering or auditing? The case of two Big Four in France. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(4), 474-506.
- Daoust, L., & Malsch, B. (2019). How ex-auditors remember their past: The transformation of audit experience into cultural memory. *Accounting, Organizations and Society*.
- Davis, A. Y. (2011). *Women, race, & class*. Vintage.
- Duff, A. (2011). Big four accounting firms' annual reviews: A photo analysis of gender and race portrayals. *Critical Perspectives on Accounting*, 22(1), 20-38.
- Edgley, C., Sharma, N., & Anderson-Gough, F. (2016). Diversity and professionalism in the Big Four firms: Expectation, celebration and weapon in the battle for talent. *Critical Perspectives on Accounting*, 35, 13-34.
- Gallhofer, S. (1998). The silences of mainstream feminist accounting research. *Critical Perspectives on Accounting*, 9(3), 355-375.
- Gendron, Y., & Spira, L. F. (2010). Identity narratives under threat: A study of former members of Arthur Andersen. *Accounting, Organizations and Society*, 35(3), 275-300.
- Haynes, K. (2008). (Re) figuring accounting and maternal bodies: the gendered embodiment of accounting professionals. *Accounting, Organizations and Society*, 33(4-5), 328-348.

- Haynes, K. (2013). Sexuality and sexual symbolism as processes of gendered identity formation: An autoethnography of an accounting firm. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(3), 374-398.
- Haynes, K. (2017). Accounting as gendering and gendered: A review of 25 years of critical accounting research on gender. *Critical Perspectives on Accounting*, (43), 110-124.
- Healy, G., Tatli, A., Ipek, G., Öztürk, M., Seierstad, C., & Wright, T. (2017). In the steps of Joan Acker: A journey in researching inequality regimes and intersectional inequalities. *Gender, Work & Organization*.
- Healy, G., Bradley, H., & Forson, C. (2011). Intersectional sensibilities in analysing inequality regimes in public sector organizations. *Gender, Work & Organization*, 18(5), 467-487.
- Holvino, E. (2010). Intersections: The simultaneity of race, gender and class in organization studies. *Gender, Work & Organization*, 17(3), 248-277.
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada [IPEA]. (2015). Retrato das desigualdades de gênero e raça. Retrieved from: <http://www.ipea.gov.br/retrato/apresentacao.html>.
- Itzin, C., & Phillipson, C. (1995). Gendered ageism. *Gender, culture and organizational change: Putting theory into practice*, 81.
- Ittonen, K., & Peni, E. (2012). Auditor's gender and audit fees. *International Journal of Auditing*, 16(1), 1-18.
- Jyrkinen, M., & McKie, L. (2012). Gender, age and ageism: experiences of women managers in Finland and Scotland. *Work, employment and society*, 26(1), 61-77.
- Kerner, I. (2012). Tudo é interseccional?: Sobre a relação entre racismo e sexismo. *Novos estudos-CEBRAP*, (93), 45-58.
- Kornberger, M., Carter, C., & Ross-Smith, A. (2010). Changing gender domination in a Big Four accounting firm: Flexibility, performance and client service in practice. *Accounting, Organizations and Society*, 35(8), 775-791.
- Korvajärvi, P. (2003). "Doing Gender"—Theoretical and Methodological Considerations. *Where have all the structures gone*, 45-76.
- Lehman, C. R. (2019). Reflecting on now more than ever: Feminism in accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 65, 102080.
- Lupu, I., & Empson, L. (2015). Illusio and overwork: playing the game in the accounting field. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28(8), 1310-1340.
- Lupu, I. (2012). Approved routes and alternative paths: The construction of women's careers in large accounting firms. Evidence from the French Big Four. *Critical Perspectives on Accounting*, 23(4-5), 351-369.

- Meliou, E., Mallett, O., & Rosenberg, S. (2019). Being a self-employed older woman: From discrimination to activism. *Work, Employment and Society*, 33(3), 529-538.
- Merriam, S. B. (2002). *Qualitative Research in Practice: Examples for Discussion and Analysis*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.
- Pettigrew, A. M. A. (1996). cultura nas Organizações é Administrável? In Fleury M. T. L.; Fischer R. M. (coord.) *Cultura e poder nas organizações* (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Picard, C. F., Durocher, S., & Gendron, Y. (2017). The Colonization of Public Accounting Firms by Marketing Expertise: Processes and Consequences. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 37(1), 191-213.
- Pinto, M. D. F. (2017). *Desvelando a construção das diferenças de gênero nas experiências de contadores/as e de auditores independentes em Sergipe*. Tese de Doutorado, Universidade Federal do Sergipe, São Cristóvão.
- Rumens, N. (2016). Sexualities and accounting: A queer theory perspective. *Critical Perspectives on Accounting*, 35, 111-120.
- Seierstad, C., & Healy, G. (2012). Women's equality in the Scandinavian academy: a distant dream?. *Work, employment and society*, 26(2), 296-313.
- Silva, S. M. C. (2016). *Tetos de vitrais: gênero e raça na contabilidade no Brasil*. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Silva, S. M. C., Casa Nova, S. P. C., & Carter, D. B. (2016). Brazil, Racial Democracy? The Plight of Afro-descendent Women in Political Spaces. In *Accounting in Conflict: Globalization, Gender, Race and Class* (pp. 29-55). Emerald Group Publishing Limited.
- Stenger, S., & Roulet, T. J. (2018). Pride against prejudice? The stakes of concealment and disclosure of a stigmatized identity for gay and lesbian auditors. *Work, employment and society*, 32(2), 257-273.
- Wood Jr, T. (1992). Mudança organizacional: uma abordagem preliminar. *Revista de Administração de Empresas*, 74-87.