

## TEMA EM DESTAQUE

# FEMINIZAÇÃO DA ADVOCACIA E ASCENSÃO DAS MULHERES NAS SOCIEDADES DE ADVOGADOS

PATRÍCIA TUMA MARTINS BERTOLIN

### RESUMO

*O artigo trata dos processos de internacionalização e feminização da advocacia, que no Brasil ocorreram simultaneamente à estratificação da profissão. O ingresso maciço de mulheres na advocacia não conseguiu reverter a lógica masculina com que ela foi construída, no início do século XX, estando as mulheres concentradas nos estágios iniciais da carreira. A pesquisa apresentada investigou os principais obstáculos e as estratégias utilizadas pelas mulheres para ascender profissionalmente em dez das 20 maiores sociedades de advogados da capital paulista.*

**IGUALDADE DE OPORTUNIDADES • MULHERES • ASCENSÃO PROFISSIONAL • FAMÍLIAS**

## FEMINIZATION OF LEGAL PROFESSION AND THE ADVANCEMENT OF WOMEN IN LAW FIRMS

### ABSTRACT

*The article deals with the processes of internationalization and feminization of law which, in Brazil, occurred simultaneously with the stratification of the profession. The massive entry of women into law firms could not reverse the male logic on which it was built, in the early 20th century, as women were concentrated in the early stages of the career. This study examined the main obstacles and the strategies used by women to rise professionally in ten of the twenty largest law firms in the city of São Paulo.*

**EQUAL OPPORTUNITIES • WOMEN • PROFESSIONAL ASCENSION • FAMILY**

## FÉMINISATION DU MÉTIER D'AVOCAT ET L'ASCENSION DES FEMMES DANS LES CABINETS D'AVOCATS

### RÉSUMÉ

*Cet article traite des processus d'internationalisation et de féminisation du métier d'avocat qui, au Brésil, se sont produits en même temps que la stratification de cette profession. L'entrée en masse des femmes dans celle-ci n'a pas réussi à renverser la logique masculine de sa construction au début du XX siècle, les femmes étant toujours concentrées dans les niveaux les plus bas de la carrière d'avocat. Cet étude examine les principaux obstacles rencontrés par les femmes et aux stratégies qu'elles utilisent pour gravir les échelons professionnellement dans dix des vingt plus grands cabinets d'avocats de la ville de São Paulo.*

**ÉGALITÉ DE CHANCES • FEMMES • ASCENSION PROFESSIONNELLE •  
FAMILLES**

## FEMINIZACIÓN DE LA ABOGACÍA Y ASCENSO DE LAS MUJERES EN LAS SOCIEDADES DE ABOGADOS

### RESUMEN

*El artículo trata de los procesos de internacionalización y feminización de la abogacía, que en Brasil ocurrieron simultáneamente a la estratificación de la profesión. El ingreso masivo de mujeres en la abogacía no logró revertir la lógica masculina con la que ella fue construida, al inicio del siglo XX, estando las mujeres concentradas en las fases iniciales de la carrera. El estudio presentado investigó los principales obstáculos y las estrategias utilizadas por las mujeres para ascender profesionalmente en diez de las 20 mayores sociedades de abogados de la capital de São Paulo.*

**IGUALDAD DE OPORTUNIDADES • MUJERES • ASCENSIÓN PROFESIONAL •  
FAMILIAS**

**E**STE ARTIGO TRATA DA ASCENSÃO DAS ADVOGADAS AO TOPO DA CARREIRA NOS MAIORES escritórios brasileiros que se estruturam como sociedades de advogados. Tendo em vista a abundância de literatura sobre os óbices encontrados pelas profissionais da advocacia para chegar aos últimos estágios da carreira, em nível global, fez-se importante investigar se isso também ocorreria no Brasil e, caso positivo, mapear essas barreiras.<sup>1</sup>

Para a contextualização do problema, é importante entender essa forma de advocacia. No Brasil, a profissão tem sido exercida fundamentalmente de três maneiras:

- um ou alguns poucos advogados, em um modesto escritório, atendendo a clientes, geralmente pessoas físicas, em pequenas ações, como divórcio, despejo, reclamações trabalhistas de pequena monta, entre outras;
- alguns advogados reunidos em escritórios um pouco maiores, especializados em determinada(s) área(s) do Direito, na maioria das vezes encabeçados por um jurista bastante conhecido. Esses são os chamados “escritórios boutique” e costumam ser contratados inclusive por outros escritórios, para elaborar pareceres na área de sua especialidade;
- escritórios médios ou grandes – por vezes muito grandes, contando com centenas de advogados e várias unidades, no território nacional e mesmo no exterior – estruturados no formato de sociedade de advogados, voltados para atender exclusivamente a empresas, em geral estrangeiras ou multinacionais, em suas mais diversas questões jurídicas no país.

É nessa terceira forma de exercício da advocacia que a pesquisa se insere, mas não em qualquer sociedade de advogados – apenas nas maiores, segundo o *ranking* internacional *Chambers and Partners*. Foram pesquisados os escritórios cujos sócios responderam alguma(s) das incessantes tentativas da pesquisadora de travar contato via correspondência eletrônica. Até então, não havia total clareza do modelo internacionalizado de advocacia, em que as mulheres são a maioria dos profissionais,

<sup>1</sup> Este artigo resulta da pesquisa de pós-doutorado *Mulheres na advocacia: padrões masculinos de carreira ou telhado de vidro*, realizada junto ao Departamento de Pesquisas Educacionais da Fundação Carlos Chagas, em São Paulo, em 2015, sob a supervisão da Profa. Dra. Maria Rosa Lombardi. A pesquisa qualitativa desenvolvida para esse fim foi aplicada em dez das maiores sociedades de advogados *full service*, aquelas que oferecem ao cliente atendimento em diversas áreas do Direito, atendendo a demandas contenciosas, societárias e consultivas, da capital paulista, segundo o *Chambers and Partners*, edição de 2014. O *ranking* internacional *Chambers and Partners* é considerado um dos mais qualificados no mundo; utiliza, para a classificação das maiores sociedades de advogados, cerca de 150 pesquisadores que ouvem profissionais da advocacia e clientes do mundo todo, adotando os critérios supramencionados (para mais informações, ver <http://www.chambersandpartners.com/>). Foram aplicadas entrevistas semiestruturadas a 32 advogados desses dez escritórios, de ambos os sexos, com o objetivo de compreender o funcionamento dessas sociedades e como ocorre a ascensão profissional nesses lugares.

pelo menos na base. Delineada essa forma de exercício da profissão, após algumas entrevistas realizadas com sócios fundadores e com sócios gestores desses escritórios, criaram-se as condições para a compreensão da carreira e da ascensão dos/as advogados/as, o que foi possível principalmente a partir das entrevistas realizadas com mulheres, em diversos estágios da carreira.

## UMA ADVOCACIA INTERNACIONALIZADA E FEMINIZADA

Na segunda metade do século XX, as mulheres passaram a estar cada vez mais presentes em profissões superiores outrora consideradas “bastiões masculinos”, evidenciando a ocorrência de situações antes impensadas no exercício profissional (LE FEUVRE, 2008). Simultaneamente, a advocacia passou por transformações substantivas, deixando de ser exercida quase que exclusivamente por advogados sozinhos ou associados a poucos colegas, atendendo àqueles que os procurassem, nas mais diversas questões jurídicas, de ações de despejo a divórcios.

Durante as últimas décadas do século XX, ocorreu em quase todo o mundo o fenômeno aqui designado de internacionalização da advocacia, marcado pelo surgimento de grandes sociedades de advogados para atender a corporações estrangeiras em suas questões jurídicas, das mais diversas ordens, com a adoção de um padrão internacional na prestação dos serviços, vinculado ao desempenho e à gestão.

A multiplicação dessas sociedades se deu, principalmente, a partir dos anos 1990, com a globalização da economia, que propiciou a difusão de uma forma geral de prestação de serviços advocatícios, passando a constituir parte importante do mercado de advocacia privada no Brasil, onde, segundo a Ordem dos Advogados do Brasil – OAB –, existem cerca de 35 mil desses escritórios, dos quais mais de 15 mil encontram-se no Estado de São Paulo.<sup>2</sup>

No Brasil, a internacionalização da advocacia foi uma estratégia de negócios de uma elite dessa tradicional profissão, que até os anos 1990 era exercida principalmente por profissionais liberais em escritórios de pequeno e médio portes. Naquele período, ocorreu um *boom* de cursos jurídicos privados, com o considerável aumento da participação feminina, além da ampliação das especializações, principalmente nas áreas empresariais, como uma resposta às muitas privatizações e terceirizações levadas a efeito pelo governo. Essas privatizações foram responsáveis pelo fechamento de departamentos jurídicos de empresas, que passaram a contratar escritórios para a realização desses serviços (BONELLI, 2013).

A Tabela 1 mostra o crescimento do número de profissionais, de ambos os sexos, inscritos na seccional paulista da OAB, a partir dos anos

<sup>2</sup> Os números foram fornecidos via e-mail pela Comissão para as Sociedades de Advogados da Seccional Paulista da Ordem dos Advogados do Brasil, em 5/5/2015.

1930, permitindo observar tanto a proliferação desses profissionais, quanto o processo de feminização da profissão, ao longo das décadas.

**TABELA 1**  
**ADVOGADOS INSCRITOS NA SECCIONAL PAULISTA DA ORDEM DOS**  
**ADVOGADOS DO BRASIL – OAB –, POR SEXO – 1930-2010**

| DÉCADAS | HOMENS | MULHERES |
|---------|--------|----------|
| 1930    | 376    | 3        |
| 1940    | 895    | 28       |
| 1950    | 2.055  | 177      |
| 1960    | 6.419  | 1.289    |
| 1970    | 19.919 | 6.724    |
| 1980    | 25.708 | 16.769   |
| 1090    | 37.153 | 33.173   |
| 2000    | 61.475 | 65.573   |
| 2010    | 25.903 | 27.826   |

Fonte: OAB-SP Assessoria de Imprensa, 2014.

Como se pode verificar, houve expressivo crescimento do número de mulheres ingressantes no quadro de inscritos na OAB-SP, o que também ocorreu nas outras seccionais da entidade. A despeito desse aumento quantitativo, não se pode perder de vista que os processos de feminização das profissões envolvem, também, componentes quantitativos e alterações importantes no mercado de trabalho e no modo de exercício das profissões (LOMBARDI, 2013).

Muitas vezes o ingresso das mulheres em um campo profissional é acompanhado de um processo de *closure* (fechamento), consistente na “manutenção do monopólio de determinadas habilidades por alguns atores sociais” (JUNQUEIRA, 2001). O processo de “fechamento” nos grandes escritórios se traduz em estrutura hierárquica e cada vez maior divisão sexual do trabalho (PINNINGTON; SANDBERG, 2013).

Segundo Bonelli *et al.* (2008, p. 268), a feminização da advocacia é simultânea a uma estratificação da profissão, em que “a intensificação da divisão social do trabalho foi acompanhada da divisão sexual do trabalho”. Assim, a lógica que tem marcado a feminização da profissão se coaduna com o próprio objeto de investigação nesta pesquisa, pois teria garantido um exército de reserva de mão de obra, submetido a condições inferiores de trabalho (DAVIES, 1996<sup>3</sup> apud BOLTON; MUZIO, 2007).

Durante a década de 1990, a ideologia neoliberal produziu forte impacto sobre o mundo do trabalho. No que diz respeito à advocacia, os tradicionais escritórios, que tinham como principais características a independência e a pessoalidade no relacionamento com os clientes, cederam espaço às sociedades de advogados, atuando por meio de governança fundada em princípios empresariais. Essas sociedades, zelosas da sua “marca” e atuando em todas as áreas do direito empresarial, estão

3

DAVIES, C. The sociology of the professions and the profession of gender. *Sociology*, v. 30, n. 4, p. 661-678, 1996.

aptas a prestar assessoria jurídica a clientes estrangeiros nos mesmos moldes dos escritórios dos países-sede das corporações que as procuram.

Um dos sócios fundadores do Escritório A, 66 anos, graduado em Direito pela Universidade de São Paulo e pós-graduado em Administração pela Fundação Getúlio Vargas, aqui identificado como E18, fez um relato de significativa importância, a seguir transcrito:

E18: Nos anos 1990, nós percebemos as oportunidades na área de privatização, acho que antes da nossa concorrência, nos preparamos. Quando começou a privatização, na verdade, o Brasil não estava também em uma época muito boa, os investidores estrangeiros estavam retraídos. E a gente percebeu que a oportunidade maior estava, na verdade, em trabalhar para o governo, como consultor do BNDES [Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social] na ocasião, do que do lado do comprador. Então, começamos a nossa atuação na privatização do lado do vendedor, digamos assim, para o governo. E à medida que o Brasil foi melhorando, nós passamos a atuar pelo lado dos compradores. E a privatização, então, possibilitou o crescimento das demais áreas do escritório. O objetivo nosso sempre foi ter um escritório que atendesse em todas as áreas, o que a gente chama de *full service*.

A partir de então, esses escritórios desenvolveram diversas estratégias para a sua internacionalização, tais como participação em redes internacionais de escritórios, associação a escritórios estrangeiros, treinamento de advogados brasileiros em grandes sociedades de advogados estrangeiras e “ranqueamento” internacional dos escritórios.

O Provimento n. 91/2000, do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil, estabelece restrições à associação de escritório de advocacia brasileiro com banca estrangeira, sendo que o profissional estrangeiro credenciado para atuar no exterior fica proibido de prestar serviços jurídicos no Brasil, a menos que seja autorizado pela OAB ao exercício da atividade de consultor em direito estrangeiro correspondente ao seu país ou estado de origem, o que não abrange o exercício do procuratório judicial e a assessoria ou consultoria em direito brasileiro. Ainda assim, nesta pesquisa, foi possível verificar que ocorre efetiva cooperação entre escritórios de advocacia nacionais e estrangeiros.

Todas essas sociedades de advogados participam de redes internacionais – e mesmo mundiais – de escritórios, como a *Lex Mundi*, a *Interlex*, o *Clube de Abogados*, o *World Law Group* e a *Terralex*, já que, em sua maioria, voltam-se principalmente para o atendimento a empresas estrangeiras ou multinacionais atuantes no mercado brasileiro (DI GIACOMO FILHO, 2004). Essas redes publicam anualmente um guia que possibilita a seus membros (e clientes) o acesso rápido aos contatos

dos escritórios e dos seus profissionais, no mundo inteiro, o que indica um padrão internacional no exercício da advocacia.

Os advogados são incentivados a realizar *Master of Laws* – LLM – em diversos países e a trabalharem ou estagiarem em escritórios estrangeiros – prática denominada de *Attorney Training Program* – ATP –, enquanto dura o curso. Muitos escritórios financiam o LLM e intermedeiam a colocação de seu advogado no escritório-parceiro no exterior, o que serve, mais do que ao aprendizado do direito estrangeiro, à adaptação do advogado ao modelo gerencial de advocacia e, principalmente, ao estabelecimento de uma rede de contatos e futuros clientes no exterior.

Em face da proibição de *marketing* para os advogados por parte da OAB, o mercado de advocacia utiliza *rankings*, que apontam para os profissionais que se destacam. O *Chambers and Partners* foi o *ranking* utilizado para a delimitação do campo desta pesquisa, por ser aceito em nível global e contar com um grande número de profissionais que entrevistam durante o ano inteiro empresas, clientes e escritórios, a fim de classificá-los.

Trata-se de uma advocacia marcada pela performatividade e pelo gerencialismo. Segundo Ball (2005), performatividade consiste na construção de indicadores para classificar e avaliar, diferenciando os profissionais em termos de resultados: o “gerencialismo busca incutir performatividade na alma do trabalhador” (p. 545).

Esses são os principais aspectos do modelo de advocacia que se disseminou no Brasil a partir da segunda metade do século XX, tendo se consolidado nos anos 1990, cuja estruturação da carreira pesquisamos.

## AS CARREIRAS NAS SOCIEDADES DE ADVOGADOS

A maior parte dessas sociedades não trabalha com advogados empregados, sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT –, mas sim com profissionais contratados como associados, que, na maior parte das sociedades pesquisadas, são aqueles que desempenham sua atividade profissional sem vínculo empregatício, recebendo determinado percentual sobre os honorários pagos nos casos de que participam. Apesar de integrarem a sociedade, eles manteriam certa autonomia, sendo regidos por um contrato específico, aprovado pela Comissão das Sociedades de Advogados da Seccional respectiva da OAB.<sup>4</sup>

A figura do associado é uma das que mais se prestam a fraudes, uma vez que esse profissional costuma reunir os requisitos estabelecidos pela CLT para configurar alguém como empregado: ser pessoa física, prestar serviços a outrem, com habitualidade, pessoalidade, subordinação e remuneração. Como associados, não lhes seriam devidos os direitos trabalhistas constantes da Constituição de 1988 e da própria legislação,

4

Em várias das sociedades pesquisadas, os advogados associados são os sócios B ou sócios juniores, possuindo um percentual muito diminuto das cotas; em resumo: são pseudossócios.

entre os quais a limitação da jornada de trabalho e o direito a horas extras, quando aquela for excedida. Em contrapartida, não seriam tão onerados pelo Fisco, tendo em vista que a Lei Complementar n. 147/2014 incluiu os advogados no regime de tributação do Simples Nacional. A referida lei, que ampliou o elenco de atividades econômicas beneficiadas pelo Simples Nacional, é objeto da Ação Direta de Inconstitucionalidade n. 5.216, proposta pela Federação Brasileira de Associações de Fiscais de Tributos Estaduais – Febrafite –, junto ao Supremo Tribunal Federal – STF –, ainda não apreciada.<sup>5</sup>

Enquanto não for proferida a decisão do STF, o advogado associado é considerado segurado individual obrigatório da Previdência e contribuirá com 20%, quando estiver prestando serviços para uma pessoa física. Contudo, as sociedades de advogados exercem advocacia empresarial e os advogados que prestam serviços para pessoas jurídicas contribuem com o percentual de 11%.

Dessa forma, a maior parte dos profissionais contratados como associados considera vantajoso esse tipo de contratação – e muitos dos que não pensam assim deixam de ajuizar reclamação trabalhista pleiteando o vínculo empregatício depois que têm seus contratos rescindidos, por medo de caírem numa espécie de “lista negra” dos grandes escritórios e ficarem impossibilitados de se recolocar nesse mercado.

Essas sociedades de advogados costumam preferir contratar jovens estudantes de Direito, como estagiários, e esperar que alguns deles desenvolvam suas carreiras dentro do escritório, sistema que denominam de “crescimento orgânico”, o que costuma garantir que o profissional apreenda o modo de operar o Direito e, principalmente, a cultura organizacional.

Alguns desses escritórios usam o sistema *up or out*, o que significa dizer que os profissionais que não ascenderem a sócios, depois de determinado número de avaliações de desempenho, estarão automaticamente desligados.

A carreira sofre algumas variações, de uma sociedade de advogados para outra, mas, em geral, envolve três níveis – advogado júnior, pleno e sênior –, cada um deles com vários subníveis (I, II, III...), antes de o profissional chegar ao topo da carreira: a sociedade.

A condição de sócio de um grande escritório é o maior indicativo do sucesso de um/a profissional da advocacia. O/a sócio/a participa da propriedade da empresa e supervisiona o trabalho de outros/as advogados/as, recebendo um percentual sobre os lucros do escritório. Além disso, nesse novo modelo de exercício da advocacia, o/a sócio/a exerce uma atividade muito mais gerencial do que propriamente técnico-jurídica.

Tanto o funcionamento quanto o sistema de estruturação de carreira dessas sociedades de advogados inspiraram-se no que se pratica na Inglaterra e nos Estados Unidos, tendo sido o modelo transplantado para

5 Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=283102>>. Acesso em: 25 set. 2015.

o Brasil juntamente com as empresas, em sua maioria norte-americanas, para as quais esses escritórios prestam serviços.

A seguir, tabela explicativa de cada um dos escritórios pesquisados, no tocante à estratégia trabalhista e percentual de mulheres como associadas ou empregadas, e como sócias:

**TABELA 2**  
**ESTRATÉGIA TRABALHISTA E PARTICIPAÇÃO DE MULHERES ASSOCIADAS OU EMPREGADAS E DE SÓCIAS, SEGUNDO ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA PESQUISADOS**

| IDENTIFICAÇÃO DO ESCRITÓRIO NA PESQUISA | ESTRATÉGIA TRABALHISTA DOS ADVOGADOS | MULHERES ASSOCIADAS OU EMPREGADAS   | MULHERES SÓCIAS  |
|---|--------------------------------------|---|--|
| Escritório A                            | Empregados                           | 61%   | 32%  |
| Escritório B                            | Empregados                           | Cerca de 50%  | Menos de 13%   |
| Escritório C                            | Associados                           | 50% entre os advogados seniores, no nível 4<br>61,7% entre os de nível 3<br>58,9% entre os juniores | 37,5% em dezembro de 2014  |
| Escritório D                            | Empregados                           | 40% em São Paulo<br>41,6% no Brasil   | 25%  |
| Escritório E                            | Empregados                           | 55%   | 37%  |
| Escritório F                            | Associados                           | 64% no Brasil<br>(não foram divulgados números específicos para São Paulo)                          | 32,8% no Brasil<br>(não foram divulgados números específicos para São Paulo) |
| Escritório G                            | Empregados                           | 54%   | 25%  |
| Escritório H                            | Associados                           | 42% no Brasil<br>44,8% em São Paulo   | 20% no Brasil<br>21% em São Paulo  |
| Escritório I                            | Associados                           | Cerca de 50% tanto no Brasil quanto em São Paulo  | 47,91% no Brasil<br>50% em São Paulo   |
| Escritório J                            | Associados                           | 58%   | 54,5%  |

Fonte: Elaborado pela autora.

Os dados da Tabela 2 evidenciam a desproporção entre os elevados percentuais de advogadas na base e aqueles bem mais modestos de profissionais do sexo feminino no topo da carreira, sendo que, apenas nos Escritórios I e J, homens e mulheres apresentam participação equitativa na condição de sócios, cujas razões serão a seguir examinadas. Entretanto, isso não parece refutar a hipótese de que há um teto de vidro a impedir que boa parte das advogadas ascenda nesses escritórios, o que passaremos a analisar a partir de agora.

## AS ADVOGADAS E O TETO DE VIDRO

É abundante a literatura, principalmente estrangeira, que aborda as barreiras invisíveis (daí a metáfora “de vidro”) que os membros de alguns grupos considerados minoritários, como mulheres e negros, encontram para ascender nas estruturas organizacionais, fenômeno

costumeiramente designado de segregação vertical (WAJCMAN, 1998; TORNS; RECIO CÁCERES, 2012).

Atribui-se a escassa presença feminina nas cúpulas das empresas à existência de um telhado (ou teto) de vidro, que impediria as mulheres de ultrapassar determinado patamar da hierarquia organizacional. Esse fenômeno também é verificado nas sociedades de advogados.

Os homens se tornam sócios desses escritórios com mais frequência do que as mulheres e aquelas que chegam ao topo dessas organizações ainda são poucas e tidas como “excepcionais” (KAY; HAGAN, 1998; TOMLINSON et al., 2013). Considerar “excepcionais” as mulheres que ascendem ou se destacam nas respectivas áreas de atuação reforça a regra de inferioridade das mulheres “comuns”.

Aquelas que conseguem transpor o teto de vidro – mulheres “excepcionais” – tendem a incorporar o modelo masculino, negando o seu pertencimento ao sexo feminino (RIOT-SARCEY; VARIKAS, 1988), evidenciando uma relação dialética entre a adoção do modelo masculino e o sucesso profissional.

A incorporação das mulheres aos espaços do mercado de trabalho anteriormente dominados pelos homens vem subvertendo a lógica masculina com que tais espaços foram construídos. Muitas mulheres, com o objetivo de serem aceitas, assimilam o padrão masculino, nem sempre intencionalmente, mas até pela ausência de modelos femininos para se espelhar.

Segundo Wajcman (1998), a incorporação do modelo masculino posicionaria a mulher como se estivesse “fora de lugar” e a construção da ideia de que a mulher é diferente do homem tem sido um dos mecanismos utilizados para a manutenção do poder masculino nos locais de trabalho.

Essa dominação se reproduz tanto no âmbito material quanto no simbólico. As relações estão completamente impregnadas da identidade de gênero daquele que nos espaços exerce o poder. Isso se evidencia, por exemplo, nas roupas usadas pelas advogadas, que priorizam terninhos e *tailleurs*, inspirados na indumentária masculina.

Segundo Bourdieu (2011, p. 18),

A força da ordem masculina se evidencia no fato de que ela dispensa justificação: a visão androcêntrica impõe-se como neutra e não tem necessidade de se enunciar em discursos que visem a legitimá-la. A ordem social funciona como uma imensa máquina simbólica que tende a ratificar a dominação masculina sobre a qual se alicerça.

Gherardi e Poggio (2001) sustentam que as assimetrias de gênero são constantemente produzidas e reproduzidas nas organizações, por meio de práticas culturais e simbólicas diuturnamente utilizadas, que se

encarregam de manter as mulheres “no seu lugar”, perpetuando uma ordem dicotômica em que masculino e feminino são considerados opostos e em que a eles são atribuídos diferentes comportamentos e formas de pensar.

A feminização da advocacia e a reprodução de uma ordem hierárquica não passaram despercebidas nas entrevistas realizadas, tendo aparecido principalmente nas falas das advogadas. Foi o caso de E23, uma sócia graduada em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, com 46 anos de idade e há 26 anos trabalhando no Escritório G:

*E23: No começo da carreira, sem dúvida nenhuma, a maioria é de advogadas. Mas eu não olho para o começo da carreira. Meu foco hoje é o final da carreira. Não adianta ter 50% meninas, 50% meninos na base, ou 60% meninas e 40% meninos na base, se eu olho para a sociedade e por mais que eu tenha avançado eu tenho 25% de sócias. 75% de homens. O que está acontecendo no meio do caminho? Na medida em que se evolui na carreira, que se chega muito perto da sociedade e eu estava conversando [sobre isso] hoje no almoço. Um sócio meu falou: “Eu não vejo diferença nenhuma entre homem e mulher. Eu acho que não tem preconceito, eu acho que não tem isso...”. Eu disse: “A questão não é mais essa”. Não acho que a mulher está sofrendo preconceito e que está tendo oportunidades negadas; que ela está sendo tolhida. A questão não é essa. A questão é saber por que essa mulher que chega no topo, ela faz a não escolha? Ela escolhe ir embora. O que nós estamos fazendo de errado que a gente não está permitindo [que ela escolha ficar]... Ela pode sair do escritório para um trabalho com mais rotina; trabalhar numa empresa. Trabalhar numa estrutura menor onde ela vai ter mais flexibilidade de trabalho. Ela pode ir para casa, esperar um pouquinho os filhos crescerem...*

Em seu relato, a sócia evidencia que a feminização da advocacia não se traduziu em iguais oportunidades de crescimento profissional nas sociedades para homens e mulheres, destacando um aspecto que apareceu em todas as entrevistas realizadas nesta pesquisa: a incompatibilidade entre a rotina do trabalho desenvolvido nos escritórios e as exigências domésticas que recaem sobre as mulheres, sobretudo aquelas relacionadas aos filhos.

Em grande parte das entrevistas realizadas com advogados de ambos os sexos, a evasão de advogadas plenas e seniores se mostrou como um problema, o que está relacionado diretamente com a maternidade e, também, com o fato de essas mulheres não acreditarem que tenham grandes chances de ascender nessas sociedades, o que vem ao encontro dos resultados da pesquisa realizada por Walsh (2012), na Inglaterra.

A autora entrevistou 384 advogadas, com o objetivo de investigar sua ambição de se tornarem sócias dos escritórios em que trabalhavam, tendo constatado que, mesmo entre as mulheres focadas no trabalho, um terço delas tinha filhos pequenos e experimentava significativa tensão entre vida familiar e vida profissional (WALSH, 2012).

Várias advogadas ouvidas nesta pesquisa mencionaram sua baixa expectativa de chegar à condição de sócia, vinculando-se a isso relatos sobre mulheres que saem dos escritórios para trabalhar em departamento jurídico de empresa, em que há um horário regular de trabalho, facilitando a conciliação entre vida profissional e família. Em contrapartida, entre os homens em início de carreira entrevistados, apenas E20, um advogado júnior de 28 anos, declarou ter “baixa expectativa” de se tornar sócio.

Assim, é importante investigar em que medida se manteve a divisão sexual de trabalho para essas advogadas e se essas sociedades de advogados e as próprias profissionais consideram a maternidade e a carreira incompatíveis.

## AINDA A DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO?

Laís Abramo (2007) demonstrou que prevalece na sociedade brasileira a concepção de que as mulheres constituiriam uma força de trabalho secundária, sendo “especializadas” no trabalho doméstico, não remunerado e invisível, o que justifica elas continuarem recebendo salários inferiores no mercado de trabalho e permanecerem responsáveis pela maior parte das atividades realizadas no âmbito doméstico, dispondo de pouco tempo para qualificação, descanso e lazer.

Nas entrevistas realizadas, a participação masculina nas atividades domésticas foi relatada reiteradamente como “ajuda”, deixando transparecer a compreensão da maioria dos entrevistados, de ambos os sexos, de que tais atividades ainda cabem às mulheres. Mesmo que algumas advogadas tenham descrito sua rotina de trabalho como mais exigente do que a do marido, elas continuam assumindo posições como a de E30, graduada em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e pós-graduada no Centro de Extensão Universitária, sócia de 41 anos do Escritório I, ao descrever os momentos em que fica mais sobrecarregada:

*E30: Se você está ausente, não tem como você... As crianças sentem, com certeza. Porque eu ainda acho que por mais que o marido “superajude”, e o meu ajuda muito, eles sentem falta. Então, por exemplo, ontem ele chegou mais cedo que eu, estava o meu filho lá, passando mal e ele fica sem paciência depois de um tempo. Ele cuida ali, vê se dá um remédio, mas depois fica: “Você não vem,*

*não? Porque não sei o que...” E eu ouvindo o menino gemendo lá atrás. Eu larguei tudo e fui.*

A importância que o cuidado com os filhos assume para a maior parte das mulheres trabalhadoras – e não é diferente para as advogadas – faz com que, muitas vezes, elas sejam consideradas “menos comprometidas” do que os colegas do sexo masculino, com relação ao trabalho produtivo, o que tem servido de justificativa para a não ascensão profissional de mulheres com responsabilidades familiares.

Wallace (2004) destaca que o tempo de permanência no ambiente de trabalho tem sido compreendido pelos outros como um indicador de compromisso, mas chama a atenção para o fato de que trabalhar longas horas não significa ser produtivo, podendo esse critério ser questionado.

Estudo realizado por Dedecca, Ribeiro e Ishii (2009), a partir dos dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – Pnad – sobre o uso do tempo por homens e mulheres no Brasil, mostrou que as mulheres são penalizadas pela sua condição de principais responsáveis pelas tarefas do mundo reprodutivo, o que lhes acarreta em média 18 horas a mais de trabalho por semana (considerando-se o total de horas dedicadas aos trabalhos produtivo e reprodutivo). Entretanto, quanto mais favorável for a sua inserção ocupacional, maior é a possibilidade de elas recorrerem à contratação de empregadas domésticas, priorizando a jornada do mercado, o que lhes possibilita trabalhar mais horas, cumprindo jornada mais próxima à masculina, no que diz respeito à sua duração. Ainda assim, essas mulheres continuarão dedicando mais horas que os homens ao trabalho reprodutivo. Dessa forma, o tempo dedicado pelas mulheres ao trabalho reprodutivo é importante causa da sua inserção mais precária no mercado de trabalho.

Wallace (1999, 2004) sugere que sejam modificados os critérios para aferir o comprometimento, de modo que a permanência das advogadas nos escritórios, depois de terem filhos, sabendo que estarão sujeitas a malabarismos de toda sorte para conciliar a agenda profissional com as demandas familiares, seja um grande indicativo de comprometimento profissional.

Desenvolvendo a mesma linha de raciocínio, Gherardi e Poggio (2003) defendem a substituição de uma “cultura de presença” por uma “cultura de responsabilização”, considerando necessário um debate em nível mais amplo que leve em conta, nas políticas de trabalho e nas estratégias organizacionais, uma igualdade substancial, dentro e fora do local de trabalho.

Nesta pesquisa, como já era esperado, todos os gestores ouvidos foram enfáticos em negar que haja qualquer forma de discriminação em relação a sexo e condição familiar nos escritórios pesquisados, entretanto quase todas as advogadas reconheceram a existência dessa

desigualdade de tratamento e relacionaram-na à maternidade. Contudo, poucas foram tão contundentes quanto E9, uma advogada júnior de 25 anos, graduada em Direito pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, solteira e sem filhos:

*E9: Para eles mulher é como se fosse uma bomba-relógio, eles olham e falam: “Ah vai casar daqui a pouco”, “Ah, vai ter filho”. É engraçado. Na minha adolescência, na faculdade, a gente sempre ouvia as histórias de machismo, disso, daquilo. Eu achava tudo teoria, que o pessoal era exagerado. Eu era inocente. Hoje eu sei completamente que é machismo, essa diferença de carreira que você ouve falar de mulher e homem, você sempre acha que é uma coisa muito teórica que você nunca vai viver na prática, mas hoje eu sei exatamente o que é na prática, sei que existem diferenças e eles preferem o perfil de pessoas que estão dispostas a se dedicar àquilo exclusivamente.*

Ao afirmar que os gestores preferem o perfil de pessoas que estejam dispostas a se dedicar exclusivamente ao trabalho, a jovem advogada sugere que os escritórios preferem contratar profissionais do sexo masculino, ou mesmo mulheres adaptadas a um perfil masculino de carreira (sem demandas familiares, ou porque optou por não se casar e/ou não ter filhos, ou porque delegou sua criação a outras mulheres, sendo as mais encontradas nos relatos as avós das crianças e as empregadas domésticas).

## **A LICENÇA-MATERNIDADE COMO PREJUÍZO À CARREIRA DAS ADVOGADAS**

Os problemas das advogadas se iniciam já por ocasião da licença-maternidade, cujo impacto para a carreira dessas mulheres é muito relevante. Encontramos relatos, nas entrevistas realizadas, sobre a preocupação da advogada com a possibilidade de que seu lugar seja “preenchido” pela equipe e de que ela não seja mais necessária (E2 e E3, por exemplo), de que a licença é “um custo para o escritório” (E12) e até de que o período de afastamento é incluído no cálculo da produtividade da profissional (E9):

*E9: Como tem avaliação anualmente, no final da gravidez você não vai estar trabalhando como uma pessoa que não está grávida, e depois você vai sair ficar vários meses fora e quando você volta, dependendo da época do ano você volta, às vezes você não consegue a promoção, porque se você volta em outubro e a promoção é em novembro e naquele ano você ficou vários meses fora, então seu faturamento... Enfim, depende muito de equipe para*

*equipe, porque em tese ela vai avaliar o tempo que ela trabalhou, o tempo anterior até, porque ela sabe que essa pessoa só não teve essa produtividade porque ela não estava trabalhando, mas o que acontece com muitas é que você volta e não é promovida, e lá se você fica dois anos sem ser promovida você sai automaticamente. (grifo nosso)*

Também foram comuns relatos de advogadas sobre o fato de terem trabalhado durante a licença-maternidade (e mesmo em licença médica):

*E17: Fiquei afastada 4 meses, mas fiquei afastada [apenas] fisicamente do escritório, porque eu trabalhei sempre à distância, porque eu tinha uma ajuda. Eu tinha uma babá em casa, eu consegui contratar uma babá. Ela me ajudava com ele e eu trabalhava. Isso eu fiz. Ah, então, no Escritório H, como é um sistema de uma cota no contrato, desde que eu entrei eu sabia que, no período em que eu fosse ter filho, eu não ia receber absolutamente nada. Mas o atrativo de depender do que eu efetivamente conseguisse debitar para o cliente e o cliente pagasse, e a flexibilidade que me era proposta aqui, fizeram com que eu tomasse a decisão de sair de um lugar que era CLT, porque eu estava no Escritório A, e vir para cá. Como eu já sabia que eu teria o prejuízo na hora de ter os filhos mesmo, eu me programei. E eu trabalhei muito de casa.*

O relato da advogada E17 ressalta a questão da flexibilidade, fortemente vinculada ao trabalho da mulher que precisa conciliar as demandas domésticas com a vida profissional.

## **FLEXIBILIDADE, HOME OFFICE E TRABALHO EM TEMPO PARCIAL**

O trabalho em *home office* poderia ser uma alternativa para as advogadas com responsabilidades familiares, porém, nesta pesquisa, tal possibilidade apareceu muito excepcionalmente e, ainda assim, passível de acarretar prejuízos profissionais à advogada que dele fizer uso, conforme se pode verificar no depoimento de E2, 37 anos, graduada em Direito pela Universidade de São Paulo, pós-graduada em Relações Internacionais pela Universidade de Brasília e mestre em Direito pela Universidade de Berlim, divorciada e sem filhos, associada sênior do Escritório B:

*E2: A gente tem possibilidade de trabalho remoto. Não é para acontecer como regra, mas ajuda muito as mulheres que têm que sair, pegar o filho na escola, por a criança para dormir e voltar a*

*trabalhar depois. Isso acontece muito. Mas muita coisa acontece no Escritório, principalmente no [Direito] Empresarial, à tarde, à noite... De repente, a pessoa [sócio] vai falar com você e você não está lá. Por mais que você esteja on-line, outro associado está ali, passa [a causa] para ele. É uma questão de visibilidade...*

Apenas excepcionalmente, em dois casos nesta pesquisa, o trabalho a distância foi mencionado como uma experiência exitosa e bastante importante para viabilizar o trabalho feminino. O primeiro exemplo é o de E4, graduada em Direito pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, 36 anos, dois filhos, que mantém um regime de trabalho totalmente atípico com o Escritório D, em que foi autorizada a trabalhar em *home office* dois dias por semana, depois do nascimento de seu segundo filho, por residir a cerca de 100 km de São Paulo. Independentemente dessa situação, ou talvez exatamente por causa disso (por sentir imensa gratidão, algo que sempre aparece em suas falas), sua produtividade é uma das maiores do Escritório D. Seu regime de trabalho é único no escritório e foi estabelecido nesses termos a seu pedido, mas o Escritório D se mostrou, desde o início desta pesquisa, diferenciado dos demais: conta com muitos acadêmicos, valoriza a formação dos profissionais e não aceita com naturalidade as jornadas que se estendem noite adentro.<sup>6</sup>

O outro caso exitoso de *home office* é o do Escritório J, que demonstra grande preocupação com a produtividade de seus advogados. E30, sócia de 41 anos, mãe de dois filhos, observou:

*E30: Home office eu não diria. Mas temos uma flexibilidade de horário. Até porque se você trabalha no esquema que a gente trabalha, direto, final de semana, feriado, Natal, Ano Novo, madrugada... Então, poxa, não é possível que você tenha que chegar às 9h. Você entendeu? É mais ou menos essa a lógica. E você tem uma meta para cumprir, cumprindo, não interessa onde você está, não é?* (grifo nosso)

Nesses casos, a flexibilidade permite que o trabalho invada a vida, a todo momento (GHERARDI; POGGIO, 2003). As inovações tecnológicas das últimas décadas exerceram forte impacto sobre as atividades desses advogados e advogadas, que estão permanentemente à disposição dos clientes, em sua maioria estrangeiros e muitas vezes em países com grande diferença de fuso horário com relação ao Brasil. Entretanto, apesar do elevado investimento realizado pelos grandes escritórios em tecnologia, o trabalho a distância ainda não é considerado, em regra, um trabalho pleno.

O mesmo se pode dizer do trabalho em tempo parcial. Embora, às vezes, exista formalmente a possibilidade de os/as trabalhadores/as

<sup>6</sup> Posteriormente, verificamos que esse escritório é considerado um dos maiores no *ranking* utilizado em razão de seu faturamento, e não do número de advogados.

optarem por uma jornada reduzida, essa opção acaba não sendo utilizada, em virtude do prejuízo que costuma acarretar às carreiras, por parecer falta de comprometimento.

Wallace (2004), em sua pesquisa, ouviu trabalhadoras que, ao passarem a trabalhar em tempo parcial, sentiram que se tornaram invisíveis no escritório. Assim, “trabalhar em tempo parcial nem sempre significa trabalhar a jornada mais curta possível, mas com frequência significa sujeitar-se a ter a carreira estigmatizada e a sofrer penalidades”<sup>7</sup> (WALLACE, 2004, p. 226, tradução nossa).

Não foi diferente o que encontramos: as poucas vezes em que apareceu a possibilidade de uma advogada, depois da licença-maternidade, optar por trabalhar em tempo parcial (Escritórios C e E), foi observado que essas mulheres estariam automaticamente excluídas de uma disputa por promoção. O sócio E5, do Escritório E, graduado em História e em Direito, mestre em Direito pela Universidade Presbiteriana Mackenzie e doutor em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 41 anos, afirmou que o escritório continua tratando igualmente a advogada que optou por trabalhar em tempo parcial, mas acrescentou: “Só não vamos focar grandes projetos para ela liderar, porque ela não tem essa disponibilidade”, o que significa que essa profissional terá sua carreira estacionada.

Essas políticas muitas vezes são adotadas por pressões das empresas estrangeiras com as quais os escritórios fazem negócios, conforme observação da sócia E28: “Hoje em dia há cliente estrangeiro que faz pesquisa de *compliance*, há cliente estrangeiro que vê como o escritório lida com responsabilidade social, como lida com gênero...”

Assim, muitas vezes, embora existam políticas formalizadas de conciliação entre o trabalho e a vida familiar, elas vão de encontro com a cultura do escritório, que pode, por exemplo, valorizar longas jornadas desenvolvidas nas suas dependências. E isso não é um problema exclusivamente brasileiro, pois a literatura estrangeira é rica em relatos sobre o fato de que políticas de conciliação entre trabalho e família produzem esse tipo de prejuízo à carreira das mulheres que optam por utilizá-las, inobstante sejam, em tese, um direito (WALLACE, 2004).

## TERCEIRIZANDO A CRIAÇÃO DOS FILHOS

Como visto, a feminização da advocacia e o ingresso maciço de advogadas nas grandes sociedades não alteraram a divisão sexual do trabalho: elas continuam sendo as responsáveis pela maior parte do trabalho realizado no âmbito doméstico, sobretudo o cuidado com os filhos.

Maria Fernanda Diogo e Maria Chalfin Coutinho (2006) distinguem duas formas de constituição da diferença: a diferença como dominação e a diferença enquanto direito. A diferença é usada para a

7

No original: “working part time does not always mean working the shortest hours, but often translates into career stigma and penalties”.

dominação quando reproduz desigualdades, o que deve ser rechaçado. Ela deve ser usada como direito: reconhecida enquanto o pluralismo intrínseco às sociedades democráticas.

Em face da reiterada incompatibilidade entre as demandas familiares e as profissionais, a delegação das atividades domésticas apareceu nas entrevistas como o principal recurso utilizado pelas advogadas para viabilizar essa conciliação.

Quando indagado a respeito do que acredita ser importante para que uma mulher consiga se dedicar plenamente à advocacia, E10, sócio fundador do Escritório G, graduado em Direito pela Universidade de São Paulo, mestre em Direito pela Universidade de Harvard e doutor em Direito pela Universidade de São Paulo, hoje aposentado, 75 anos, respondeu:

*E10: Precisa ter uma estrutura montada, que é cara. Precisa ter uma babá muito boa. Precisa ter um chofer muito bom. E não deixar que a educação da criança seja dada pela babá e pelo chofer (risos). Principalmente quando é pequenininho. Então, é uma realidade da vida.*

Da mesma geração, E26, uma sócia de 71 anos do Escritório B, graduada em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e em Biblioteconomia pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo, com extensão em Administração de Empresas pela Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, hoje também aposentada, relatou o que lhe possibilitou exercer a profissão:

*E26: Eu tinha só uma vantagem, não chegou a ser exatamente uma vantagem, mas, enfim, era um diferencial: minhas duas irmãs moravam nas casas ao lado e também tinham filhos. Então, era uma mistura de filho de um lado, filho de outro. Ajudou um pouco. Vai na piscina de um, vai brincar um com o outro. Às vezes, muitas vezes eu olho para trás e me pergunto: "Como é que eu fiz mesmo?" Eu não sei como eu fiz. A gente foi montando esquemas. Nem tinha tanta babá naquela época. Hoje todo mundo tem babá, enfermeira, o diabo a quatro. Eu tinha um casal, que foi morar na minha casa, que já tinha trabalhado com a minha mãe antes. Mais ou menos como caseiros. O escritório tinha outras filiais, eu viajava o tempo todo. A ginástica para fazer essas viagens e ainda estar em casa, eu nem te conto. Mas, tudo bem, passou, passou. Sobrevivi e estou aqui.*

A advogada, que chegou ao topo de um dos maiores escritórios da capital paulista, relatou que, para ter sucesso profissional, precisou

fazer escolhas. A ascensão profissional, segundo a sócia, acarretou o término do seu casamento, conforme trecho transcrito a seguir:

*E26: Eu tive que fazer muitas opções na vida, porque você acaba escolhendo. O próprio casamento fracassou, por causa disso. Ele parecia que estava disposto [a aceitar o meu trabalho], quando se casou. Depois não estava mais. E homem não aguenta, ou não aguentava, essa competição. Ele queria que eu deixasse de trabalhar, principalmente quando nasceram os filhos. Não chegou a impor assim: “Ou, ou.” Mas praticamente dificultando, dificultando tudo, para que eu ficasse em casa, fazendo críticas, mais críticas e mais críticas. E chegava uma hora... Isso é normal. Até hoje isso acontece. E então, no segundo [filho], eu falei: “Agora chega.” E eu cheguei a pensar realmente em parar [de trabalhar].*

Outras advogadas descreveram os “esquemas” que lhes possibilitam afastar-se, ao menos parcialmente, do trabalho reprodutivo, para que possam advogar. Um exemplo dessa situação é o relato de E17, uma sócia de 38 anos, graduada e mestre em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, casada e mãe de dois filhos:

*E17: Agora meus filhos já vão para a escola. Mas ainda preciso da babá, porque não tenho horário para sair, não tenho horário para entrar. Ontem e anteontem eu estava em outro estado. Posso precisar ir a qualquer momento. Na próxima semana, irei para os Estados Unidos, fui convidada para palestrar em um evento que vai haver lá, no Escritório. Preciso de babá, sem babá não dá para trabalhar não.*

A advogada destaca uma questão importante: as mulheres delegam as tarefas domésticas, mas continuam responsáveis pela sua supervisão.

A delegação foi vista de forma bastante negativa pelos profissionais juniores entrevistados, ainda que como inevitável. Para E9, advogada júnior de 25 anos, solteira e sem filhos, o trabalho em longas jornadas, exigido pelo Escritório, e a maternidade são incompatíveis:

*E9: No ano passado duas mulheres viraram sócias, uma não tem filho e a outra tem um filho, mas cuidado pela avó totalmente. Não sei como é o cotidiano dela em casa, mas uma pessoa que passa o tempo inteiro dentro do Escritório não tem como viver as duas coisas ao mesmo tempo. Num escritório grande, eu consigo identificar que existem pessoas que conseguem ter uma estrutura familiar muito boa. Uma babá que mora em casa, uma empregada*

*que mora em casa, uma mãe que está perto... Você constrói uma estrutura que seu filho sempre está com alguém. O motorista leva na escola, tem alguém que busca. Tem uma estrutura... para ela conseguir [conciliar]. As que não têm essa estrutura completamente montada já se perdem um pouco pelo caminho. Porque essas têm uma pessoa que vai levar na escola, então ela consegue chegar todo dia no mesmo horário, ela pode não ter horário para sair, mas ela consegue ter uma tranquilidade dentro do trabalho porque fora ela tem tudo muito bem esquematizado, e aquela que não tem isso você consegue perceber, a escola ligando porque o filho está com febre e a pessoa já fica desesperada porque às vezes não tem ninguém para pedir para buscar e precisa sair, enfim...*

O relato da advogada júnior registra a diferença, em termos de dedicação e de tranquilidade para desenvolver o trabalho no escritório, entre as advogadas que têm um esquema satisfatório montado para atender os filhos e as que não dispõem disso. Ela mesma registra que, apesar de ter um namorado há seis anos, com quem gostaria de construir uma vida em comum, ainda não pensa nisso, por entender que a dedicação exigida no escritório e um casamento, sobretudo a maternidade, são inconciliáveis.

Saltou aos olhos, nesta pesquisa, a importância atribuída pelos advogados juniores, de ambos os sexos, aos cuidados com os filhos. As advogadas entrevistadas registraram, de forma quase unânime, a intenção de saírem do escritório para terem seus filhos. Os advogados disseram querer estar mais disponíveis para a família, quando se tornarem pais. A única diferença entre homens e mulheres foi destacada por E14, graduado em Direito pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, solteiro, 25 anos:

*E14: Quando eu penso em ser pai, eu penso em estar presente na vida do meu filho. Que talvez eu não consiga estar trabalhando "trinta mil" horas por dia. É uma coisa que vai ter que pesar, mas a diferença é que eu posso escolher ter filho mais tarde. Eu posso sentar e planejar minha vida mais tarde, o que às vezes para a mulher ela tem que abrir mão mais cedo. Acho que esse timing que complica...*

Não desconsideramos o diferente impacto dos filhos sobre a carreira de homens e mulheres, já que, para os profissionais do sexo masculino, ter filhos significa serem mais dignos de respeito, mais responsáveis, enquanto para as mulheres implica receber o "rótulo" de menos comprometidas, ao disporem de menos tempo, mas entendemos

importante destacar que os advogados juniores entrevistados, de ambos os sexos, parecem fazer parte de uma geração que quer criar seus filhos.

## **COBRANÇAS, CULPA E FALTA DE APOIO FAMILIAR NO COTIDIANO DAS ADVOGADAS**

As entrevistas revelaram um cotidiano exaustivo, além de uma cobrança muito forte e permanente sobre as advogadas que ascendem ou desejam ascender na carreira. Dessas profissionais são cobrados não apenas o cumprimento de metas e sua permanência durante muitas horas no escritório, mas também que sejam excelentes donas de casa e mães, que estejam sempre com as unhas feitas e os cabelos arrumados, em boa forma física, entre outras tantas coisas...

A já citada sócia E17 destacou em sua entrevista, de forma espontânea, algumas dessas cobranças, boa parte delas advinda de outras mulheres:

*E17: A gente recebe muita cobrança. Este é um assunto que a gente discute muito. A minha irmã acabou de ter filho e ela é uma diretora em uma empresa multinacional e ela se sente cobrada muito pelas outras mulheres assim: “Ah, quanto tempo você vai ficar em casa? Você já tem babá? Como foi o parto? Cesárea?” Ela disse: “Eu me sinto na obrigação de falar: foi cesárea porque ele estava sentado”. A gente recebe essa cobrança no escritório também, de ser a mulher maravilha, o que é humanamente impossível. Mas a gente recebe a cobrança. Na época que eu tive o primeiro filho ainda não havia essas blogueiras de internet, que contam a verdade: que amamentar não é às mil maravilhas, muito pelo contrário, acontece um monte de coisa errada, a criança chora o tempo inteiro, você não sabe amamentar. Então, a gente tem todas essas discussões, que se refletem também no trabalho: “Como é que você vai ter filho? Você vai continuar trabalhando? Você não vai ser uma mãe presente? A babá vai criar seu filho?...” Mas acontece e não tem o que fazer, tem que superar. Na escola das crianças tem mãe que não deixa o filho brincar com criança que fica com babá. Já houve restrições de amigos [dos meus filhos] irem para a minha casa, porque eu não estou em casa, só está a babá...*

Ela não foi a única a destacar as cobranças por parte de outras mulheres – e tampouco a observar que, para ter sucesso profissional, uma mulher com responsabilidades familiares precisa conseguir livrar-se da culpa, sentimento relatado de forma quase unânime pelas entrevistadas, sempre associado à dificuldade em conciliar demandas profissionais e domésticas, mais especificamente a maternidade.

Uma dessas advogadas, também já mencionada, sócia de 41 anos, mostra o quanto ainda carrega a culpa por suas ausências no passado, quando os filhos eram pequenos:

*E30: Ah, existe culpa. Eu tinha mais culpa quando eles eram menores. Houve uma outra operação que eu fiz, que eu tinha que viajar muito. E até hoje eu acho que o meu [filho] menor tem algumas coisas assim, de carência, porque realmente eu não estava. Ele tem uma coisa comigo. Sabe? E eu ainda acho que é dessa época. Eu lembro que ele começou a ter problema na escola, batia nas crianças, mordida não sei quem, era indisciplinado, de repente... Fiz muita reunião lá [na escola], depois eu consultei uma psicóloga, conversei bastante com ela, ela me deu umas dicas. Tem um pouco de personalidade junto, não é só esse fato, mas eu acho que ele ficou com uma carência. Ah, ficou. Então, hoje eu tenho que dar uma superatenção para ele. (grifo nosso)*

A advogada ainda está tentando compensar o filho mais novo por suas ausências, que, segundo ela, lhe teriam causado uma carência. Ela, assim como as demais entrevistadas, toma para si toda a responsabilidade pelo comportamento indisciplinado do filho – e esse é só um exemplo.

Entre as sócias mais maduras, todavia, aparece um consenso: de que a mulher precisa aprender a conviver com essas dificuldades, se quiser permanecer no escritório e avançar na carreira. Surgiram pequenos conselhos para atenuar todo o sofrimento que acarreta para as mulheres o conflito entre seus múltiplos papéis: marcar sempre a festa de aniversário do filho para um domingo, não tentar ser 100% no desempenho de cada um desses papéis...

De fato, se o sentimento de culpa é inevitável para essas mulheres, aquelas que ascenderam profissionalmente, principalmente as mais velhas, parecem ter aprendido a lidar com ele e – pelo menos aquelas que foram entrevistadas – preocupam-se em tornar o fardo mais leve para as mais jovens, quer emprestando-lhes ombros e ouvidos, quer mobilizando esforços institucionais para promover a ascensão feminina.<sup>8</sup>

Contudo, se algo apareceu como essencial ao sucesso dessas mulheres na advocacia, foi o apoio da família, quer das mães ou irmãs, para cuidarem ou assistirem seus filhos, quer de seus maridos, o que parece ter sido a chave do sucesso de várias delas:

*E21: Eu acho que eu cresci por isso [pelo incentivo do marido] e porque a minha mãe também deu o maior apoio. Ela ficava cuidando da minha filha. Eu saía de casa, deixava minha filha na minha mãe e ia trabalhar. Esquecia da vida. Se ela espirrasse, ela já ia*

8

Várias dessas mulheres desenvolvem uma espécie de *mentoring* voluntário das mais jovens, orientando suas carreiras.

*no pediatra e voltava. Quando eu voltava, ela estava [medicada]... Depois, em outra época, a gente contratou um motorista, quando ela estava maiorzinha, mas eu levava algumas vezes [para a escola], e minha mãe levava. Meu marido passava e a pegava na casa da minha mãe, me pegava no escritório. Era uma correria danada. E isso foi possível, realmente pensando, graças ao apoio deles. E depois, mais para frente, da minha própria filha, de entender que eu estava ausente muitas vezes. Então, eu acho que teve muito apoio do meu marido e da minha mãe e... E, muitas vezes, quando eu fraquejei, meu marido falou: "Para de ser mole. Isso é assim mesmo". Ele sempre apoiou. Então, eu fiquei e cresci, para ser bem honesta, acho que muito por causa do apoio dele.*

*E32: Meu marido é "mega" companheiro. [...] Ele não teve a mesma projeção de carreira que eu, embora tivesse o mesmo background. Ele está em uma empresa, onde recebe muito menos do que eu. Ele fala assim: "Você podia ganhar muito mais ainda, que não tem problema". Mas eu não sei, eu acho que talvez haja um certo desconforto. Na verdade, existe, porque ele falou que se eu parasse de trabalhar, ele não ia parar. Se ele tivesse dinheiro suficiente para poder parar de trabalhar, ele não pararia, porque ele não quer ser completamente sustentado pela mulher. Mas fora desse contexto, ele é um superpai.*

Apesar do incômodo do marido em ganhar menos do que ela, a advogada relata o quanto ele a apoia, superando suas dificuldades. Por outro lado, ela destaca que a falta desse apoio por parte do companheiro é uma das principais causas de muitas mulheres limitarem suas carreiras, deixando de ambicionar promoções, ou mesmo abandonando a advocacia:

*E32: Aqui no escritório a gente tem alguns pais similares ao meu marido. Mas existem pais, casados com mulheres advogadas, biladoras<sup>9</sup> e que trabalham muito, que não são iguais. Várias advogadas que eram muito boas e tinham uma ótima carreira a seguir aqui saíram do escritório porque o marido não era companheiro em casa, em termos de ajudar com os filhos. Não é dinheiro, é uma questão de [apoio]... Muitas delas, minhas amigas que foram embora, comentavam assim: "Se hoje eu tiver que trabalhar até meia-noite, eu preciso arranjar uma babá extra ou pedir para a minha mãe ficar com os meus filhos, porque ele não fica." Na verdade o marido valoriza a mulher até um certo limite, que não prejudique o conforto dele. Eu vi várias vezes isso e ainda vejo aqui no*

9

O verbo "bilar" vem do substantivo inglês "bill" (conta). Uma advogada é biladora se tem grande produtividade, gerando altos honorários.

escritório. Eu vejo maridos ligando e falando: “Você não vai voltar para casa agora, não sei o que lá? Porque os filhos estão te chamando.” Ela fala: “Mas eu estou em um projeto e hoje eu preciso ficar até mais tarde”. O “cara” usa o filho como pretexto e isso deixa a mulher desesperada, porque é um filho. Mas na verdade é para o conforto dele. E aí ela tem que rever a carreira dela, porque ela não vai deixar o filho em último plano. Ela acaba tendo que limitar a carreira dela, porque o marido não é o companheiro integral. O meu marido alavancou totalmente a minha carreira.

Contar com apoio do/a parceiro/a é, para todos/as os/as profissionais, um importante passo na direção do sucesso, bastante evidenciado nesta pesquisa como uma prática mais comum entre os homens, cujas esposas foram sociabilizadas para lhes proporcionar toda a estrutura de que necessitam para desempenhar seu papel de provedor. As mulheres, contudo, não têm tido a mesma sorte – pelo menos boa parte delas –, sendo-lhes cobrado que desempenhem seus múltiplos papéis eficientemente, muitas vezes sem o apoio do companheiro, e até mesmo sofrendo uma certa sabotagem.

Contar com o apoio de outras mulheres, então, seria fundamental, mas até isso, em muitos casos, não ocorre, pois diversas profissionais do sexo feminino, ao ascenderem, incorporam o discurso da meritocracia, esquecendo completamente as dificuldades encontradas em sua trajetória: “se eu consegui, as outras também podem...”

## CONCLUSÕES

A feminização da advocacia é evidente no Brasil a partir dos anos 1980. Na seccional paulista da Ordem dos Advogados do Brasil, que engloba o âmbito de abrangência desta pesquisa, as inscrições de mulheres saltaram de 25,33% para 39,47%, em apenas uma década. Nas duas últimas décadas, o ingresso de mulheres nos quadros da OAB tem superado o de homens, estando perto dos 52%.

Contudo, no que se refere às maiores sociedades de advogados, esta pesquisa demonstrou que as profissionais do sexo feminino ainda se encontram concentradas na base da carreira, como advogadas empregadas ou associadas, compondo em média 49% desses profissionais, enquanto no topo da carreira esse percentual não chega a 30%, em média, nos escritórios pesquisados (no Escritório B elas são apenas 12,8% dos sócios). Há, assim, um teto de vidro que impede a maior parte delas de ascender à condição de sócia.

Esse teto de vidro está fortemente associado à maternidade, que, no discurso dos profissionais da advocacia, de ambos os sexos, é incompatível com o exercício profissional, em face da dedicação exigida pelos

escritórios, traduzida em longas jornadas presenciais. Além disso, os critérios para avaliar o comprometimento profissional, entre os quais estão as longas jornadas e a disponibilidade permanente para o cliente, foram construídos em padrões masculinos.

Assim, não houve adequação da profissão ao ingresso maciço de mulheres ocorrido nas últimas décadas, sendo que muitas delas possuem responsabilidades familiares, o que as obriga a delegar os cuidados com os filhos, tendo em vista que a maioria das atividades reprodutivas ainda recai sobre as mulheres. Ficou evidenciado que essas sociedades não demonstram grande preocupação com tal situação, o que se torna um verdadeiro obstáculo à ascensão das advogadas e mesmo à sua permanência na sociedade. Tanto é assim que o trabalho em *home office*, embora às vezes esteja formalmente à disposição dos/as profissionais, costuma acarretar prejuízos à carreira, como a própria licença-maternidade, apesar de a legislação trabalhista a reconhecer como um direito, no caso das empregadas.

As advogadas se sentem culpadas diante das tantas cobranças (e autocobranças) que recaem sobre elas, e muitas abdicam de avançar profissionalmente. Outras tantas abandonam o escritório, preferindo trabalhar em departamentos jurídicos de empresas, onde há uma jornada de trabalho delimitada, possibilitando melhor conciliação entre demandas familiares e profissionais.

Encontramos nos escritórios pesquisados algumas sócias seniores que exercem importante papel, ao servirem de espelho para as mais jovens e, também, generosamente orientarem suas carreiras, como uma espécie de *mentoring* voluntário.

Contudo, entre as profissionais que conseguem quebrar o teto de vidro e ascender na carreira, há muitas que assimilam e reproduzem o discurso da meritocracia, esquecendo as dificuldades encontradas durante a trajetória, de modo que isso não se traduz em aprendizado para as demais mulheres. Ao contrário, tal comportamento impede que outras mulheres se beneficiem da sua experiência e as aproxima das trajetórias masculinas de carreira, fazendo com que, embora já exista um número até certo ponto considerável de advogadas no topo de alguns escritórios, ainda não haja a massa crítica necessária para salvaguardar espaço para as mulheres.

## REFERÊNCIAS

ABRAMO, Laís. *A inserção da mulher no mercado de trabalho: uma força de trabalho secundária?* 2007. Tese (Doutorado em Sociologia) – Departamento de Sociologia, Faculdade de Sociologia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

BALL, Stephen J. Profissionalismo, gerencialismo e performatividade. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 35, n. 126, p. 539-564, set./dez. 2005.

- BOLTON, Sharon C.; MUZIO, Daniel. Can't live with 'Em; Can't live without 'Em: gendered segmentation in the legal profession. *Sociology*, v. 41, n. 1, Feb. 2007.
- BONELLI, Maria da Gloria. Internacionalização da advocacia no Brasil. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DO TRABALHO, 7., 2013, São Paulo. *Anais...* São Paulo: Alast, 2013. Disponível em: <<http://congressoalast.com/wp-content/uploads/2013/08/118.pdf>>. Acesso em: 30 jan. 2014.
- BONELLI, Maria da Gloria; CUNHA, Luciana G.; OLIVEIRA, Fabiana L. de; SILVEIRA, Maria Natália B. da. Profissionalismo por gênero em escritórios paulistas de advocacia. *Tempo Social*, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 265-290, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ts/v20n1/a13v20n1.pdf>>. Acesso em: 30 jan. 2014.
- BOURDIEU, Pierre. *A dominação masculina*. 10. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2011.
- DEDECCA, Claudio Salvadori; RIBEIRO, Camila Santos Matos de Freitas; ISHII, Fernando Hajime. Gênero e jornada de trabalho: análise das relações entre mercado de trabalho e família. *Revista Trabalho, Educação e Saúde*, Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, p. 65-90, mar./jun. 2009.
- DI GIACOMO FILHO, Orlando. Os consultores estrangeiros. In: FERRAZ, Sérgio (Coord.). *Sociedade de advogados*. Brasília: OAB, 2004. p. 75-88. v. II.
- DIOGO, Maria Fernanda; COUTINHO, Maria Chalfin. A dialética da inclusão/exclusão e o trabalho feminino. *Interações*, v. 11, n. 21, p. 121-142, jan./jun. 2006.
- GHERARDI, Silvia; POGGIO, Barbara. Creating and recreating gender order in organizations. *Journal of World Business*, v. 36, Issue 3, p. 245-259, Autumn 2001. Disponível em: <[http://ac.els-cdn.com/S1090951601000542/1-s2.0-S1090951601000542-main.pdf?\\_tid=241f8b78-89b8-11e3-8381-00000aab0f26&acdnat=1391091152\\_5bf8779399e1740ee9e9cba7655f4441](http://ac.els-cdn.com/S1090951601000542/1-s2.0-S1090951601000542-main.pdf?_tid=241f8b78-89b8-11e3-8381-00000aab0f26&acdnat=1391091152_5bf8779399e1740ee9e9cba7655f4441)>. Acesso em: 18 dez. 2013.
- GHERARDI, Silvia; POGGIO, Barbara. Pratiche di conciliazione: tra fluidità del lavoro e trappole di genere. In: CONVEGNO NAZIONALE ED EUROPEO CHE "GENERE" DI CONCILIAZIONE? FAMIGLIA, LAVORO E GENERE: EQUILIBRI E SQUILIBRI. *Atti...* Torino, maggio 2003.
- JUNQUEIRA, Eliane Botelho. Mulheres advogadas: espaços ocupados. In: BRUSCHINI, Cristina; PINTO, Celi Regina (Org.). *Tempos e lugares de gênero*. São Paulo: FCC, 34, 2001. p. 185-216.
- KAY, Fiona; HAGAN, John. Raising the bar: the gender stratification of law-firm capital. *American Sociological Review*, Washington, DC, v. 63, n. 5, p. 728-743, Oct. 1998.
- LE FEUVRE, Nicky. Modelos de feminização das profissões na França e na Grã-Bretanha. In: COSTA, A. O.; SORJ, B.; BRUSCHINI, C.; HIRATA, H. (Org.). *Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais*. Rio de Janeiro: FGV, 2008.
- LOMBARDI, Maria Rosa. Formação e docência em engenharia, na ótica do gênero: um balanço de estudos recentes e dos sentidos da feminização. In: YANNOULAS, S. (Coord.). *Trabalhadoras: análise da feminização das profissões e ocupações*. Brasília: Abaré, 2013. p. 111-136.
- PINNINGTON, Ashly H.; SANDBERG, Jörgen. Lawyer's professional careers: increasing women's inclusion in the partnership of law firms. *Gender, Work and Organization*, v. 20, n. 6, p. 616-631, nov. 2013.
- RIOT-SARCEY, Michèle; VARIKAS, Éléni. Réflexions sur la notion d'exceptionnalité. *Les Cahiers du GRIF*, Paris, v. 37, n. 1, p. 77-89, 1988.
- TOMLINSON, Jennifer; MUZIO, Daniel; SOMMERLAD, Hillary; WEBLEY, Lisa; DUFF, Liz. Structure, agency and career strategies of white women and black and minority ethnic individuals in the legal profession. *Human Relations*, v. 66, n. 2, p. 245-269, 2013.
- TORNS, Teresa; RECIO CÁCERES, Carolina. Las desigualdades de género en el mercado de trabajo: entre la continuidad y la transformación. *Revista de Economía Crítica*, n. 14, p.178-202, jul./dez. 2012.
- WAJCMAN, Judy. *Managing like a man: women and men in corporate management*. Pennsylvania: The Pennsylvania State University, 1998.
- WALLACE, Jean E. Motherhood and career commitment to the legal profession. *Research in the Sociology of Work*, v. 14, p. 219-246, 2004.

WALLACE, Jean E. Work-to-nonwork conflict among married male and female lawyers. *Journal of Organizational Behavior*, v. 20, n. 6, p. 797-816, Nov. 1999. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/3100367>>. Acesso em: 31 jan. 2014.

WALSH, Janet. Not worth the sacrifice? Women's aspirations and career progression in law firms. *Gender, Work and Organization*, v. 19, n. 5, p. 508-531, Sep. 2012.

**PATRÍCIA TUMA MARTINS BERTOLIN**

Professora-pesquisadora do Programa de Pós-Graduação em Direito Político e Econômico da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, São Paulo, Brasil  
[ptmb@uol.com.br](mailto:ptmb@uol.com.br)