



LORRAINE BONADIO TOLEDO LOPES

A ascensão profissional da mulher na advocacia brasileira: barreiras, desafios e complexidade

**BRASÍLIA-DF
2024**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

L864a Lopes, Lorraine Bonadio Toledo.
A ascensão profissional da mulher na advocacia brasileira
[manuscrito] : barreiras, desafios e complexidade / Lorraine
Bonadio Toledo Lopes. – 2025.
106 f. 104: il.

Dissertação (mestrado em Direito) – Universidade La
Salle, Canoas, 2025.
“Orientação: Prof. Dr. Diógenes Vicente Hassan Ribeiro”.

1. Carreira profissional - Direito. 2. Trabalho. 3.
Desigualdade de gênero. 4. Mulheres. I. Ribeiro, Diógenes
Vicente Hassan. II. Título.

CDU: 349.2-055.2

Bibliotecária responsável: Melissa Rodrigues Martins - CRB 10/1380

LORRAINE BONADIO TOLEDO LOPES

**A ASCENSÃO PROFISSIONAL DA MULHER NA ADVOCACIA
BRASILEIRA: BARREIRAS, DESAFIOS E
COMPLEXIDADE**

Dissertação **aprovada** para obtenção do
título de mestre, pelo Programa de Pós-
Graduação em Direito, da Universidade La
Salle.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Patrícia Tuma
Martins Bertolin Universidade
Presbiteriana Mackenzie, SP

Prof^a. Dr^a. Daniela Mesquita Leutchuk de
Cademartori
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUC/RS

Prof^a. Dr^a. Paula Pinhal de
Carlos Universidade La Salle,
Canoas/RS

Prof. Dr. Diógenes Vicente Hassan Ribeiro
Presidente da banca Universidade La Salle,
Canoas/RS

Área de concentração: Direito

Curso: Mestrado em Direito

Canoas, 26 de maio de 2025.

LORRAINE BONADIO TOLEDO LOPES

A ascensão profissional da mulher na advocacia brasileira: barreiras, desafios e complexidade

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Direito, da Universidade La Salle – Brasília/DF. Sob a orientação do professor Dr. **Diógenes Vicente Hassan Ribeiro**

**BRASÍLIA-DF
2024**

RESUMO

Esta dissertação analisa os mecanismos que dificultam a ascensão profissional das mulheres na advocacia brasileira, focando nas barreiras estruturais, culturais e simbólicas que perpetuam as desigualdades de gênero dentro dessa profissão. A pesquisa explora a inclusão feminina na advocacia ao longo da história, destacando as transformações sociais, políticas e legislativas que impulsionaram a maior presença feminina no setor jurídico, mas que ainda não garantiram igualdade nas oportunidades de liderança e prestígio. A dissertação também examina como a divisão sexual do trabalho e a interseccionalidade entre gênero, raça e classe social impactam as trajetórias das mulheres advogadas, resultando em um "teto de vidro" que limita sua ascensão a cargos de liderança. Além disso, são analisados os desafios contemporâneos, como a dupla jornada de trabalho, a falta de políticas de apoio à conciliação entre vida pessoal e profissional, e a escassez de modelos femininos em posições de destaque. A pesquisa propõe estratégias integradas para promover a equidade de gênero, considerando a implementação de políticas públicas, mudanças estruturais e culturais nas instituições jurídicas e a adoção de boas práticas internacionais adaptadas ao contexto brasileiro. O objetivo final é oferecer uma contribuição para o avanço de uma advocacia mais inclusiva e igualitária.

Palavras-chave: Ascensão Profissional. Gênero, Advocacia. Desigualdade. Interseccionalidade.

ABSTRACT

This dissertation analyzes the mechanisms hindering women's professional advancement in Brazilian advocacy, focusing on the structural, cultural, and symbolic barriers that perpetuate gender inequalities within the profession. The research explores the historical inclusion of women in the legal field, highlighting the social, political, and legislative transformations that have increased female representation in the sector but have not ensured equality in leadership and prestigious opportunities. The dissertation also examines how the sexual division of labor and intersectionality between gender, race, and social class impact the career trajectories of women lawyers, leading to a "glass ceiling" that limits their advancement to leadership roles. Moreover, contemporary challenges such as the double work shift, lack of policies supporting work-life balance, and the scarcity of female role models in high-ranking positions are analyzed. The research proposes integrated strategies to promote gender equity, considering the implementation of public policies, structural and cultural changes in legal institutions, and the adoption of successful international practices adapted to the Brazilian context. The ultimate goal is to contribute to the development of a more inclusive and equitable legal profession.

Keywords: Professional Advancement. Gender. Advocacy. Inequality. Intersectionality.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
CAPÍTULO 1- CONTEXTO HISTÓRICO DA INCLUSÃO FEMININA NA ADVOCACIA	14
1.1 A Pioneira E Os Desafios Das Mulheres Nas Profissões Jurídicas Brasileiras	14
1.2 Movimentos Feministas e a Expansão das Carreiras Jurídicas para Mulheres	17
1.3 Evolução Legislativa, Políticas Públicas	19
1.4 Transformações Sociais e Econômicas na Carreira das Advogadas	23
1.5 Divisão Sexual Do Trabalho e Interseccionalidade	27
1.6 Feminização do Direito	29
1.7 Barreiras Estruturais e Exclusão Operacional	33
1.8 Diferenças Geracionais e Redes de Contato: Capital Social na Ascensão Profissional das Advogadas	35
CAPÍTULO 2- MECANISMOS DE DESIGUALDADE DE GÊNERO NA ADVOCACIA BRASILEIRA	38
2.1 Exclusão Operacional e Teto de Vidro na Advocacia Brasileira	46
2.2 A Tecnologia e as Novas Dimensões da Desigualdade de Gênero na Advocacia	48
2.3 Interseccionalidade na Advocacia: Múltiplas Dimensões da Desigualdade	50
2.4 Formação Acadêmica e Início de Carreira: Raízes da Desigualdade na Advocacia	53
2.5 Gênero na Advocacia Empresarial e Pública	57
2.6 Dimensões Simbólicas da Discriminação e Cultura Organizacional	59
2.7 Práticas Excludentes e Redes Masculinas: A Lógica Informal da Desigualdade na Advocacia	61
2.8 Segmentação Horizontal e Disparidades Salariais	63
CAPÍTULO 3- ESTRATÉGIAS E RECOMENDAÇÕES PARA PROMOÇÃO DA EQUIDADE DE GÊNERO NA ADVOCACIA BRASILEIRA	65
3.1 Análise de Políticas Internacionais de Sucesso	67
3.2 Adaptação ao Contexto Brasileiro	69
3.3 Teoria de Luhmann Aplicada à Transformação Institucional	71
3.4 Recomendações Estruturais	73
3.5 Papel dos Diferentes Atores	77
3.6 Transformação Cultural	79
3.7 Monitoramento e Accountability	81
3.8 Perspectivas Futuras e Desafios Emergentes	84
CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
REFERÊNCIAS	91

INTRODUÇÃO

A advocacia brasileira experimentou, nas últimas décadas, transformações significativas em sua composição profissional, especialmente em relação à participação feminina. Contudo, esse fenômeno não pode ser interpretado apenas pela análise quantitativa do aumento do número de mulheres na profissão. A ascensão profissional das mulheres na advocacia se revela como um campo privilegiado para a análise das desigualdades de gênero no Brasil contemporâneo, refletindo tensões que ultrapassam a esfera jurídica e se manifestam em toda a sociedade. A importância de entender esses processos vai além da simples verificação da paridade numérica; é essencial considerar as dimensões sociais, culturais e estruturais que permeiam essa ascensão e como as práticas institucionais influenciam a real inclusão das mulheres nos espaços de poder.

Em um país marcado por desigualdades históricas e persistentes, o papel da mulher no mercado de trabalho assume contornos complexos. A inserção das mulheres na advocacia brasileira, um setor historicamente dominado por homens, reflete mudanças sociais que reverberam nas instituições, normas e práticas organizacionais. Contudo, essa inserção é permeada por desafios, como a distribuição desigual do poder, o acesso restrito a posições de liderança e a persistência de estereótipos de gênero que ainda condicionam a atuação feminina na profissão. Esses desafios são amplificados por estruturas institucionais que não foram suficientemente modificadas para promover a verdadeira equidade entre homens e mulheres.

O cenário de inclusão feminina na advocacia deve ser compreendido à luz das profundas transformações sociais e econômicas que marcaram o Brasil nas últimas décadas. A ampliação do acesso das mulheres à educação superior e o fortalecimento de movimentos sociais em prol da igualdade de gênero facilitaram a maior presença feminina na profissão. No entanto, esses avanços quantitativos não foram acompanhados por mudanças estruturais significativas que permitissem a ascensão plena e equânime das mulheres. Isso revela a necessidade de uma análise crítica sobre os mecanismos institucionais e culturais que ainda perpetuam desigualdades de gênero dentro do campo jurídico.

A relevância da análise das desigualdades no campo jurídico também reside na importância social do direito como um mecanismo regulatório e simbólico. A advocacia, como profissão estratégica para a administração da justiça e da ordem

social, constitui uma arena privilegiada para a reprodução ou contestação das relações de poder. Portanto, compreender as barreiras enfrentadas pelas mulheres advogadas é essencial para avançar no debate sobre a democratização das instituições jurídicas e na construção de uma sociedade mais igualitária. A presença de mulheres em posições de liderança no campo jurídico pode influenciar diretamente a forma como o direito é interpretado, aplicado e produzido, promovendo um direito mais inclusivo e sensível às demandas sociais.

Esse contexto coloca a advocacia brasileira como um espaço de disputa simbólica e material, onde as transformações sociais desafiam as estruturas tradicionais, mas também esbarram em resistências que precisam ser investigadas. A análise dessas tensões é crucial para a formulação de estratégias que visem superar as desigualdades e promover a equidade de gênero na profissão. A ascensão das mulheres na advocacia não deve ser vista isoladamente, mas integrada a um processo mais amplo de transformação das relações sociais no Brasil. Dessa forma, a pesquisa sobre o tema se torna relevante, tanto no âmbito acadêmico quanto político, pois contribui para o aprofundamento do conhecimento e para a formulação de políticas públicas e institucionais que promovam a igualdade.

A presença feminina na advocacia brasileira é significativa: de acordo com o Conselho Federal da OAB (2024), as mulheres representam cerca de 50% dos profissionais regularmente inscritos na Ordem, enquanto homens correspondem a 49% e 1% se identifica com outras categorias de gênero (CONSELHO FEDERAL DA OAB, 2024). Ressalta-se que essa é uma das fontes utilizadas, e que, ao longo do trabalho, serão apresentadas outras pesquisas com dados distintos em relação a essa porcentagem, a depender da metodologia e da instituição responsável pela coleta.

Apesar desse avanço quantitativo, a ascensão feminina a cargos de liderança ainda é limitada: segundo o Women in Law Mentoring Brasil (2023), embora as mulheres sejam maioria nos escritórios (57%), ocupam apenas 34,4% dos cargos de sócias de capital, percentual que cai para 0,9% entre mulheres negras (WOMEN IN LAW MENTORING BRASIL, 2023). Essa discrepância evidencia o que é denominado na literatura como a diferença entre inclusão formal — caracterizada pelo acesso e presença numérica — e inclusão substantiva, que se refere à efetiva participação e poder decisório nos espaços institucionais (HIRATA; SEGNINI, 2007). A inclusão formal diz respeito à presença numérica das mulheres no campo jurídico, já consolidada estatisticamente, enquanto a inclusão substantiva refere-se à efetiva participação das

mulheres nos espaços de poder, ao reconhecimento real de suas competências e ao acesso igualitário a oportunidades.

Apesar dos avanços expressivos na participação feminina na advocacia, a ascensão das mulheres a cargos de liderança e a áreas mais prestigiadas do Direito ainda é limitada por barreiras institucionais e culturais. Entre os principais obstáculos estão o chamado “teto de vidro”, que restringe o acesso das mulheres às posições de comando, e a segregação horizontal, que direciona as mulheres para áreas tradicionalmente menos valorizadas, como Direito de Família e Direito do Consumidor, enquanto os homens predominam em áreas de maior prestígio e remuneração, como Direito Empresarial e Tributário. Essas barreiras são frequentemente reforçadas por práticas institucionais que se apresentam como neutras ou meritocráticas, mas que, na realidade, perpetuam desigualdades de gênero de maneira sutil e sistêmica.

Além disso, a conciliação entre as demandas da carreira e as responsabilidades familiares continua a ser um desafio para muitas mulheres advogadas. Dados do IBGE mostram que as mulheres brasileiras dedicam, em média, quase o dobro do tempo dos homens ao trabalho doméstico, impactando diretamente sua disponibilidade para atividades profissionais extracurriculares, networking e participação em eventos jurídicos. Essa sobrecarga de trabalho contribui para a manutenção das desigualdades e evidencia a necessidade de políticas institucionais que promovam um maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional, como programas de mentoria, flexibilização de horários e apoio à maternidade.

Embora a maternidade seja uma experiência vivida por muitas mulheres, sua interpretação social e institucional frequentemente a transforma em um fator limitador da progressão profissional. Esta construção cultural impõe barreiras que restringem o desenvolvimento das advogadas, refletindo normas e expectativas que precisam ser revistas para promover maior equidade no ambiente jurídico. Em um setor que valoriza a disponibilidade constante e a dedicação integral ao trabalho, a maternidade é frequentemente vista como um obstáculo à carreira, contribuindo para a manutenção das desigualdades de gênero. Portanto, é essencial questionar e reformular essas normas, criando políticas que permitam a conciliação entre a vida pessoal e profissional, sem penalizar as mulheres por escolhas fundamentais como a maternidade.

Além da análise quantitativa das mulheres na profissão, é imprescindível investigar as práticas institucionais divulgadas nos sites de grandes escritórios de

advocacia. Esses sites funcionam principalmente como ferramentas de marketing e comunicação corporativa, sendo projetados para promover a imagem da banca, destacar suas práticas de responsabilidade social e atrair clientes e talentos. Como tais, não devem ser considerados fontes científicas plenamente confiáveis, pois frequentemente omitem desafios internos ou resistências às transformações que eles alegam promover.

Para a análise, foram selecionados 13 grandes escritórios de advocacia, com base em sua relevância no mercado jurídico nacional, porte, visibilidade pública e engajamento em iniciativas de equidade de gênero. O critério principal para a escolha desses escritórios foi a participação formal na “Aliança Jurídica pela Equidade de Gênero” e/ou o destaque em rankings e publicações sobre diversidade, além da atuação em frentes institucionais ligadas à OAB, CESA e Women in Law Mentoring (WLM-BR). Os sites dos escritórios foram analisados com foco nas políticas e programas de diversidade de gênero, composição dos quadros de liderança e projetos coletivos, destacando os compromissos públicos com a equidade de gênero.

A análise dos sites dos principais escritórios integrantes da Aliança Jurídica pela Equidade de Gênero evidencia que as informações disponibilizadas são predominantemente descritivas, com ênfase em boas práticas e resultados positivos, mas apresentam pouca transparência sobre os desafios enfrentados, resistências internas e eventuais retrocessos (MATTOS FILHO, 2025; MIGALHAS, 2024).

Além disso, a ausência de dados desagregados por raça, orientação sexual e outros marcadores sociais limita a avaliação da efetividade dessas políticas (ANÁLISE ADVOCACIA, 2024). A Aliança, criada em 2023, reúne os seguintes 13 escritórios full-service: BMA Advogados, Cescon Barrieu Advogados, Demarest Advogados, Felsberg Advogados, Lefosse Advogados, Lobo de Rizzo, Machado Meyer Advogados, Mattos Filho, Pinheiro Neto Advogados, Stocche Forbes, Trench Rossi Watanabe, TozziniFreire Advogados e Veirano (MATTOS FILHO, 2025). Ressalta-se que, apesar do lançamento da Agenda Mínima com dez iniciativas para promoção da liderança feminina, ainda não há mecanismos públicos robustos de prestação de contas e de divulgação de indicadores que permitam mensurar o impacto real dessas ações, especialmente sob a ótica das interseccionalidades (ANÁLISE ADVOCACIA, 2024).

A Agenda Mínima, elaborada pela Aliança Jurídica pela Equidade de Gênero, representa um avanço importante na promoção da equidade de gênero no mercado

jurídico (MATTOS FILHO, 2025). O documento reúne dez iniciativas estratégicas, entre as quais se destacam o compromisso público das lideranças com a paridade de gênero, a implementação de políticas de licença parental ampliada, programas robustos de mentoria para advogadas e a criação de protocolos para prevenção e combate ao assédio (ALIANÇA JURÍDICA PELA EQUIDADE DE GÊNERO, 2024; MATTOS FILHO, 2025). No entanto, apesar do potencial transformador dessas ações, muitos desses compromissos ainda carecem de metas objetivas, prazos definidos e mecanismos robustos de monitoramento e accountability, o que limita a mensuração efetiva dos avanços e a transparência dos resultados (ANÁLISE ADVOCACIA, 2024; MOVIMENTO MULHER 360, 2023).

O estudo das desigualdades de gênero na advocacia brasileira deve ser alicerçado em uma abordagem teórica que considere as dimensões institucionais e culturais. A teoria dos sistemas autopoieticos de Niklas Luhmann (1995) é fundamental para entender como sistemas sociais, como o jurídico, operam com mecanismos autorreguladores que preservam suas estruturas, mesmo diante de pressões externas por mudança. Luhmann argumenta que os sistemas sociais processam tais pressões de maneira a manter o status quo, dificultando a transformação das relações de poder.

A perspectiva interseccional de Kimberlé Crenshaw (1989), é igualmente crucial para compreender como as múltiplas formas de opressão se entrelaçam, criando experiências diferenciadas para mulheres que enfrentam exclusões simultâneas, como as mulheres negras, indígenas e periféricas. Patricia Hill Collins (2015) reforça essa análise ao destacar as interseções entre gênero, raça, classe e sexualidade, e como essas dimensões impactam a trajetória profissional das mulheres na advocacia. No contexto brasileiro, Lélia González (1988) oferece uma compreensão profunda da interseção entre racismo e sexismo, particularmente para as mulheres negras, indígenas e periféricas, que enfrentam barreiras ainda mais profundas no mercado de trabalho jurídico.

A análise das práticas institucionais e das políticas de equidade de gênero divulgadas nos sites dos escritórios de advocacia revela avanços, mas também limitações significativas na transparência e efetividade dessas ações. Embora iniciativas como a Aliança Jurídica para a Equidade de Gênero e a Agenda Mínima representem um passo importante, é necessário um compromisso mais robusto com a coleta de dados desagregados e um monitoramento mais eficaz dos resultados.

Somente assim será possível transformar a presença quantitativa das mulheres na advocacia em uma participação qualitativa e efetiva nos espaços de poder.

Diante desse panorama introdutório, torna-se fundamental resgatar o percurso histórico da inclusão feminina no campo jurídico brasileiro, a fim de compreender como as raízes das desigualdades atuais foram sendo construídas e transformadas ao longo do tempo. A análise histórica permite identificar tanto os marcos de resistência quanto os processos de adaptação e exclusão que moldaram o acesso das mulheres à advocacia, servindo de base para a compreensão dos desafios contemporâneos enfrentados por essas profissionais. Assim, o próximo capítulo dedica-se a examinar o contexto histórico da presença feminina na advocacia, suas pioneiras, e as principais barreiras institucionais e culturais que marcaram esse processo.

CAPÍTULO 1- CONTEXTO HISTÓRICO DA INCLUSÃO FEMININA NA ADVOCACIA

A trajetória da mulher na advocacia brasileira não pode ser compreendida de forma isolada, mas sim como parte de um processo histórico mais amplo de exclusão e posterior inserção limitada das mulheres nas profissões liberais. O campo jurídico, fortemente masculinizado desde sua formação institucional, consolidou-se como um espaço de poder e prestígio inacessível às mulheres durante décadas. Até o final do século XIX, o ingresso feminino nas universidades era amplamente contestado e, quando permitido, restrito por normas formais e pressões sociais.

A advocacia, nesse contexto, refletia uma estrutura de poder que reforçava os papéis sociais tradicionais, negando às mulheres não apenas o direito à formação jurídica, mas também à prática profissional. A análise histórica da inclusão feminina no Direito brasileiro, portanto, exige atenção às resistências institucionais, às transformações legais e às estratégias de enfrentamento protagonizadas por mulheres que desafiaram a lógica dominante e pavimentaram o caminho para as conquistas posteriores.

1.1 A Pioneira E Os Desafios Das Mulheres Nas Profissões Jurídicas Brasileiras

A inserção das mulheres na advocacia brasileira ocorreu de maneira tardia e enfrentou profundas barreiras institucionais, culturais e simbólicas. O marco inicial desse processo se deu com Myrthes Gomes de Campos, que, em 1898, tornou-se a primeira mulher a se formar em Direito no Brasil. Graduada pela Faculdade Livre de Direito do Rio de Janeiro, Myrthes apenas conseguiu exercer formalmente a profissão em 1906, após enfrentar resistências significativas de uma estrutura jurídica que, à época, refletia os valores patriarcais dominantes e marginalizava a presença feminina nos espaços públicos e profissionais.

O contexto do final do século XIX consolidava o Direito como campo masculino por excelência. A exclusão da mulher da advocacia não se dava apenas por normas explícitas, mas, sobretudo, por mecanismos simbólicos e morais que legitimavam sua ausência. A entrada de Myrthes, portanto, representou uma fissura nesse modelo. Segundo Guimarães e Ferreira (2009, p. 135), sua trajetória desafiou o monopólio masculino da profissão jurídica e abriu precedentes para futuras gerações. Além disso, ela protagonizou causas como o sufrágio feminino e os direitos das mulheres,

deixando também uma produção jurídica relevante.

Em comparação a outros países da América Latina e aos Estados Unidos, o ingresso das mulheres nas profissões jurídicas no Brasil ocorreu de forma significativamente mais lenta. A resistência institucional era sustentada por uma série de argumentos de ordem moral, que justificavam a exclusão feminina com base em ideais de fragilidade, domesticidade e inferioridade intelectual. Essa exclusão tácita dificultou não apenas o ingresso, mas principalmente a consolidação das mulheres na carreira jurídica. Mesmo após a entrada de Myrthes, o campo jurídico brasileiro continuou resistente à equidade de gênero por décadas .

Para as pioneiras, os desafios iam além da formação: enfrentavam preconceito aberto, rejeição por parte de colegas e exclusão dos espaços de decisão. A trajetória de Myrthes ao pleitear sua inscrição na Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) simboliza não apenas a busca individual por reconhecimento, mas também o início de um movimento coletivo de luta por representatividade. Silva (2021, p. 328), destaca como sua aceitação pela OAB não apenas rompeu barreiras pessoais, mas estabeleceu um modelo de referência para mulheres advogadas que viriam nas décadas seguintes.

Contudo, essa abertura inicial não se traduziu em mudanças estruturais imediatas. Ao longo do século XX, a presença feminina no Direito aumentou gradualmente, impulsionada pelo crescimento do acesso das mulheres ao ensino superior e pelas transformações sociais geradas pelos movimentos feministas. Entretanto, essa inclusão permaneceu marcada por assimetrias: o aumento quantitativo não garantiu igualdade qualitativa. Barbalho (2008, p. 281), analisa essa “feminização da advocacia” como um fenômeno paradoxal, no qual o ingresso feminino coincide com a perda de prestígio e a fragmentação da profissão, processo ao qual as mulheres acabam se adaptando de forma mais flexível.

Além das barreiras institucionais explícitas, como o “teto de vidro” — que impede a ascensão das mulheres a cargos de comando —, há também mecanismos mais sutis que reproduzem desigualdades. Bonelli e Barbalho (2008, p. 275), afirmam que a ideologia do profissionalismo jurídico reforça distinções de gênero, mesmo nos ambientes considerados modernos e igualitários. Segundo as autoras, nos escritórios de advocacia, práticas organizacionais hierarquizadas e baseadas em modelos masculinos de liderança mantêm as mulheres em áreas de menor prestígio e baixa remuneração, como Direito de Família e Trabalhista.

A segmentação horizontal da profissão jurídica consolida-se como outro fator limitante. Relatórios recentes apontam que, apesar das mulheres serem maioria entre os profissionais inscritos na OAB, elas continuam sub-representadas nas áreas consideradas estratégicas e de alto prestígio econômico, como Direito Empresarial e Tributário. O Relatório WLM (2023) revela que menos de 30% das advogadas atuam nessas áreas, e sua presença em cargos de sócias em grandes escritórios é inferior a 20%. No setor corporativo, essa desproporção é ainda mais acentuada, com participação feminina abaixo de 10% em setores como infraestrutura e mercado financeiro.

Esse cenário é agravado por fenômenos como o “piso pegajoso” (sticky floor), que impede a ascensão vertical das mulheres, mantendo-as em posições intermediárias. Oliveira e Woida (2018, p. 64–67) explicam que esse mecanismo se sustenta em normas informais e culturais que, mesmo sob discursos meritocráticos, limitam a visibilidade, a autonomia e o reconhecimento das lideranças femininas. A preferência por traços tradicionalmente associados à liderança masculina — como assertividade e agressividade — desvaloriza estilos de liderança empáticos e colaborativos, frequentemente adotados por mulheres, criando um viés organizacional que reforça a exclusão.

As práticas institucionais, portanto, ainda operam com base em estruturas de poder masculinas, mesmo diante do crescimento da presença feminina na profissão. Bertolin (2017, p. 16, 25) argumenta que o aumento do número de mulheres não foi acompanhado por uma transformação proporcional na cultura organizacional do Direito. Segundo a autora, o ingresso feminino se deu em uma estrutura que permanece rígida, concentrando as mulheres nos estágios iniciais da carreira, com menos oportunidades de ascensão e maior incidência de desigualdade salarial. Dados recentes da Agência Brasil (2024), indicam que as mulheres recebem, em média, 19,4% menos que seus colegas homens, com essa diferença chegando a 25,2% nos cargos de liderança.

A precarização das condições de trabalho, a segmentação das funções e a desigualdade remuneratória são sintomas de um sistema jurídico que, embora numericamente feminizado, permanece simbolicamente masculino. Essa realidade evidencia a necessidade de revisão profunda das práticas institucionais, sob pena de que a presença feminina continue restrita à base da pirâmide hierárquica. A história iniciada por Myrthes Gomes de Campos permanece, assim, como um símbolo de

ruptura, mas também como um alerta sobre os limites da inclusão formal sem transformações estruturais.

A compreensão dos desafios enfrentados pelas primeiras advogadas brasileiras evidencia que a conquista de espaço no Direito foi resultado de lutas individuais e coletivas, mas também de um contexto social em transformação. No entanto, o avanço da presença feminina no campo jurídico não se deu apenas por rupturas pontuais, sendo profundamente influenciado por movimentos sociais organizados que questionaram as estruturas de poder e promoveram mudanças legislativas e culturais. Nesse sentido, torna-se imprescindível analisar o papel dos movimentos feministas na ampliação das oportunidades e na redefinição dos espaços de atuação das mulheres nas carreiras jurídicas, como será discutido a seguir.

1.2 Movimentos Feministas e a Expansão das Carreiras Jurídicas para Mulheres

Os movimentos feministas tiveram um papel fundamental na ampliação das oportunidades para as mulheres no campo jurídico. Segundo Chehab (2018), o movimento feminista impulsionou o chamado quarto ciclo do feminismo no Brasil, destacando-se pela participação ativa das mulheres nas Diretas Já. A criação do Conselho Nacional dos Direitos das Mulheres (CNDM) e os intensos debates travados durante a Assembleia Nacional Constituinte (1987/88) também refletem a força da agenda feminista nesse processo.

Os movimentos feministas desempenharam um papel essencial na ampliação das oportunidades para as mulheres no campo jurídico. Chehab (2018) destaca que o avanço desses movimentos marcou o início do quarto ciclo do feminismo no Brasil, evidenciado pela expressiva participação das mulheres nas Diretas Já. Um marco importante desse processo foi a criação do Conselho Nacional dos Direitos das Mulheres (CNDM), que contribuiu significativamente para inserir a agenda feminista na Assembleia Nacional Constituinte (1987/88). Como resultado desses intensos debates, a Constituição Federal de 1988 passou a contemplar importantes garantias para as mulheres, como a igualdade de direitos e obrigações entre homens e mulheres, a proteção ao mercado de trabalho feminino, a licença-maternidade e a proibição de discriminação por sexo — consolidando avanços fundamentais na luta por equidade de gênero no ordenamento jurídico brasileiro. Esse processo histórico foi fundamentado não apenas em reivindicações pontuais, mas também em uma

mobilização política dos movimentos feministas e de mulheres por direitos, pelo fortalecimento da democracia e por justiça social. Como observado em "Tecendo Fios das Críticas Feministas ao Direito no Brasil II", os grupos feministas desnaturalizaram categorias jurídicas, politizaram a esfera das relações privadas e domésticas, e compreenderam como o Direito regula a distribuição de recursos e poder (CHEHAB, 2018).

No campo teórico, a crítica feminista ao Direito tem sido fundamental para desvelar as categorias abstratas e pretensamente neutras com as quais este fenômeno costuma operar. Conforme documentado no artigo "O gênero da justiça e a problemática da efetivação dos direitos humanos das mulheres", as relações entre feminismo e direito sempre foram muito intensas, uma vez que as feministas, ao longo da história, transitaram entre a denúncia, a reformulação, a desconstrução e o uso estratégico do saber/fazer jurídico, com vistas à garantia da igualdade de gênero (SEVERI, 2016, p.18).

Severi (2016, p.18), analisa as assimetrias entre os gêneros na composição da Justiça brasileira e suas possíveis relações com os obstáculos para que os vários ramos do Poder Judiciário considerem, em suas práticas jurisdicionais e de gestão interna, as relações de poder que constituem as categorias gênero, raça-etnia e classe social. A autora argumenta pela relevância de uma composição de gênero e étnico-racial mais equitativa no Judiciário, como estratégia para fortalecer sua legitimidade democrática e suas condições institucionais para garantir os direitos humanos das mulheres.

A crescente presença feminina na advocacia reflete as transformações pelas quais a sociedade brasileira vem passando. Dados da OAB-RJ mostram que a participação das advogadas mais que triplicou nos últimos 50 anos. Entre os profissionais mais velhos, com mais de 55 anos de inscrição, as mulheres representam 18% do total. Já entre os mais jovens, com até cinco anos de registro na Ordem, elas já são 58% dos cerca de 160 mil representantes da advocacia fluminense (NOTA DA REDAÇÃO CONJUR, 2024).

Contudo, apesar desse avanço quantitativo, o 1º Relatório de Transparência Salarial, divulgado pelo governo federal, revela que, no Brasil, as mulheres ganham 19% a menos do que os homens. Na advocacia, a presença feminina é maior nas menores faixas de rendimento. No grupo dos homens, 27% recebem até dois salários mínimos mensais, enquanto entre as mulheres esse percentual sobe para 41%

fluminense (NOTA DA REDAÇÃO CONJUR, 2024).

No âmbito acadêmico, Baggenstoss, Cardin e Martins (2021), problematizam a existência ou inexistência de disciplinas sobre gênero nas grades curriculares dos cursos de Direito, questionando as disputas que elegem alguns conteúdos como centrais e outros como saberes hierarquicamente inferiores na formação jurídica (BAGGENSTOSS; CARDIN; MARTINS, 2021,p.19). Uma pesquisa realizada em 2019 pelo Grupo de Pesquisa e Estudos de Inclusão na Academia (GPEIA) na Faculdade de Direito da USP identificou um "currículo oculto" que sistematicamente reproduz relações de poder e reforça estereótipos e dinâmicas de gênero socialmente estabelecidas no ambiente de ensino jurídico (BAGGENSTOSS; CARDIN; MARTINS, 2021, p.19).

O Grupo de Pesquisa e Estudos de Inclusão na Academia (GPEIA) da USP realizou, em 2019, um estudo com análise documental e entrevistas em sete universidades federais da região Sul, identificando a existência de um “currículo oculto” no ensino jurídico que reforça estereótipos de gênero e práticas excludentes (GPEIA-USP, 2019, p. 10-15).

Dourado (2018), analisa o apagamento sistemático da participação feminina na historiografia tradicional, que tem como uma de suas consequências a desconsideração de mulheres como parte ativa na construção do Direito, demonstrando o silenciamento acadêmico sobre as questões de gênero e comprovando o ensino jurídico sexista (DOURADO, 2018,p.19).

Iniciativas como o Women in Law Mentoring (WLM) têm buscado reverter esse cenário ao promover igualdade de oportunidades por meio de programas de mentoria e redes de apoio para advogadas. Esta associação sem fins lucrativos visa, por meio de programas de mentoria, palestras, grupos de estudos e outras iniciativas, debater temas relacionados à equidade, incluindo pautas de diversidade de gênero e racial, além de desenvolver e potencializar competências para aumentar a representatividade feminina em todas as áreas (WOMEN IN LAW MENTORING BRASIL, 2024).

Diversos estudos recentes têm apontado para a disparidade entre a presença feminina nos escritórios de advocacia e sua participação em cargos de liderança. Por exemplo, a pesquisa da Women in Law Mentoring Brasil (WLM-BR), realizada em 2023 com 82 escritórios de 14 estados, identificou que, embora as mulheres representem 57% dos profissionais, apenas 34,4% ocupam posições de sócias de

capital, e a presença de mulheres negras nesses cargos é de apenas 0,9% (WOMEN IN LAW MENTORING BRASIL, 2023; EXAME, 2024). Ressalta-se que esses percentuais variam conforme a fonte utilizada, já que diferentes pesquisas adotam metodologias e universos amostrais distintos, o que justifica a apresentação de dados variados ao longo deste trabalho (VALOR ECONÔMICO, 2023; OBINO ADVOGADOS, 2023). Essa diversidade de resultados reforça a necessidade de uma análise crítica sobre a efetividade das políticas de equidade de gênero e raça no setor jurídico brasileiro.

Embora os movimentos feministas tenha promovido mudanças essenciais na inclusão das mulheres nas carreiras jurídicas, é necessário continuar avançando para que as mulheres possam progredir profissionalmente e participar integralmente dos processos de decisão. A diminuição das desigualdades de gênero na advocacia requer mudanças estruturais nas instituições jurídicas e a revisão de práticas culturais que persistem como barreiras ao pleno desenvolvimento profissional das mulheres no Direito (CHEHAB, 2018,p.17; SEVERI, 2016,p.18).

Os dados apresentados demonstram que, apesar do aumento significativo no número de mulheres que ingressam na carreira jurídica, ainda há um longo caminho a percorrer para que as advogadas tenham as mesmas oportunidades de ascensão profissional que seus colegas homens, especialmente quando consideramos a interseccionalidade entre gênero e raça (BAGGENSTOSS; CARDIN; MARTINS, 2021, p.19).

As conquistas obtidas por meio da mobilização feminista e do engajamento político das mulheres foram essenciais para a criação de um ambiente mais propício à igualdade de gênero no campo jurídico. Entretanto, para que tais avanços se consolidassem e tivessem impacto duradouro, foi necessário o desenvolvimento de marcos legislativos e políticas públicas que institucionalizassem a proteção e a promoção dos direitos das mulheres. Dessa forma, a evolução do arcabouço legal brasileiro e a implementação de políticas específicas constituem o próximo foco de análise, permitindo aprofundar a compreensão sobre os mecanismos formais de inclusão e suas limitações.

1.3 Evolução Legislativa, Políticas Públicas

A inserção das mulheres no universo jurídico brasileiro não se deu de maneira

linear ou automática, mas foi fruto de uma longa trajetória marcada por conquistas legislativas, lutas sociais e o desenvolvimento gradual de políticas públicas que visam corrigir desigualdades históricas. Compreender essa trajetória exige analisar como o marco legal e as ações institucionais interagem com as barreiras culturais e estruturais que ainda persistem na profissão.

Um dos pontos de inflexão mais significativos nessa trajetória foi a aprovação da Lei Maria da Penha (Lei nº 11.340/2006), que instituiu um novo paradigma para a proteção das mulheres vítimas de violência doméstica e familiar (BRASIL, 2006). Essa legislação não apenas ampliou o arcabouço jurídico de proteção e punição, mas também catalisou uma maior presença das mulheres em áreas do Direito voltadas aos direitos humanos, assistência jurídica e defesa das vítimas. A importância da Lei Maria da Penha transcende o âmbito legal, pois sua implementação impulsionou uma mudança cultural fundamental: ao colocar o enfrentamento à violência de gênero na agenda pública, criou condições para que advogadas e profissionais do Direito assumissem papéis mais visíveis e ativos na promoção da igualdade.

Além dessa legislação emblemática, outras normas têm buscado ampliar a igualdade no ambiente jurídico. A Lei de Igualdade Salarial (Lei nº 9.029/1995) representa um esforço para eliminar a discriminação salarial entre homens e mulheres, embora sua efetividade esbarre em dificuldades práticas e resistências culturais enraizadas (BRASIL, 1995). Já o Código de Processo Civil (Lei nº 13.105/2015) trouxe avanços significativos ao prever princípios que asseguram a participação equitativa das mulheres na esfera jurídica, refletindo uma mudança de paradigma nas práticas institucionais (OLIVEIRA, 2020, p. 112-125).

O papel das instituições, especialmente da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), tem sido fundamental para a tradução dessas leis em práticas concretas. A criação da Comissão da Mulher Advogada e a implementação de campanhas como “Advocacia sem Assédio” sinalizam um esforço institucional para desnaturalizar o machismo e a desigualdade no meio jurídico (OAB, 2022; OAB, 2023). Essas ações promovem o debate, a conscientização e o desenvolvimento de políticas internas que buscam garantir não só a presença, mas a valorização das mulheres na profissão.

Entretanto, apesar do progresso legislativo e institucional, a participação feminina em posições de liderança no Direito ainda encontra fortes limitações. Relatórios recentes, como o Relatório WLM-BR (2023), indicam que embora as mulheres representem a maioria da base profissional, sua presença em cargos de

sócias, diretoras ou magistradas de alto escalão é minoritária. Tal discrepância evidencia que a mera existência de normas protetivas e políticas públicas não é suficiente para romper estruturas profundamente enraizadas que favorecem o protagonismo masculino.

No âmbito do Poder Judiciário, por exemplo, observa-se crescimento quantitativo da presença feminina, mas as mulheres ainda são minoria nos tribunais superiores, como o Superior Tribunal de Justiça (STJ) e o Supremo Tribunal Federal (STF) (VISTA DO ENTRAVES PARA A FEMINIZAÇÃO IGUALITÁRIA DA ADVOCACIA BRASILEIRA, 2023). Iniciativas de capacitação, mentorias e programas específicos para mulheres têm sido adotadas, contudo, enfrentam limitações pela ausência de políticas robustas e indicadores claros que garantam a sustentabilidade dessas transformações.

O cenário da Defensoria Pública apresenta um panorama semelhante: há maior inserção feminina em cargos operacionais, mas a ascensão a posições gerenciais esbarra em barreiras institucionais e culturais. A discussão sobre a adoção de cotas de gênero para promoções é objeto de debates, visto que pode representar um caminho para redução de desigualdades, mas requer acompanhamento e avaliação criteriosa para evitar efeitos colaterais ou resistência institucional (RELATÓRIO WLM, 2023, p. 42).

Mais do que a legislação ou as políticas públicas isoladamente, é a conjugação entre esses instrumentos e a transformação cultural que constitui o verdadeiro desafio para a inclusão plena das mulheres no Direito. A feminização da advocacia — embora crescente — não rompeu com a tradicional divisão sexual do trabalho: as mulheres continuam sendo as principais responsáveis pelo trabalho doméstico e pelo cuidado familiar, o que reduz sua disponibilidade e energia para se dedicar integralmente à carreira (BERTOLIN, 2017, p. 32). Essa dupla jornada é fator limitante importante para a ascensão profissional, que deve ser considerada no planejamento de políticas de apoio e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Ademais, as práticas institucionais ainda são permeadas por vieses culturais que reforçam estereótipos e mantêm as mulheres em posições subordinadas ou marginalizadas. A meritocracia proclamada frequentemente oculta discriminações sutis e invisíveis, como a exclusão das redes de informação e decisão, que impactam diretamente a carreira das advogadas (OLIVEIRA; WOIDA, 2018).

Para que as legislações e políticas públicas alcancem seu pleno potencial, é

necessário que se consolidem ações integradas que promovam a cultura de igualdade, o empoderamento das mulheres e a revisão das práticas organizacionais. Programas de mentoria, redes de apoio e capacitação contínua são instrumentos estratégicos para fortalecer a liderança feminina e ampliar suas oportunidades.

Assim, o caminho para a efetiva inclusão das mulheres no Direito brasileiro passa por reconhecer a complexidade do fenômeno, que envolve não só aspectos legais e institucionais, mas também mudanças culturais profundas e sustentadas, que promovam a igualdade em todos os níveis e espaços da profissão jurídica. (OLIVEIRA; WOIDA, 2018).

Embora a legislação e as políticas públicas tenham criado um arcabouço jurídico para proteção e promoção da igualdade de gênero, a efetividade dessas medidas depende da transformação cultural e institucional que ultrapasse a esfera normativa. A seguir, serão analisados os impactos das transformações sociais e econômicas sobre a trajetória das advogadas, mostrando como esses fatores influenciam as desigualdades no ambiente jurídico. Ainda que o avanço legislativo e a criação de políticas públicas tenham representado passos importantes para a inclusão das mulheres na advocacia, o contexto social e econômico brasileiro também exerceu papel determinante na configuração das oportunidades e desafios enfrentados por essas profissionais. Mudanças no perfil demográfico, no acesso à educação e nas dinâmicas do mercado de trabalho influenciaram profundamente a trajetória das advogadas, trazendo à tona novas demandas e obstáculos. Por isso, é fundamental analisar como as transformações sociais e econômicas impactaram a carreira das mulheres no Direito, tema que será abordado a seguir.

1.4 Transformações Sociais e Econômicas na Carreira das Advogadas

A elevação da escolaridade e o maior acesso ao mercado de trabalho para as mulheres alteraram profundamente o perfil das profissionais de Direito no Brasil. Atualmente, as advogadas enfrentam a dupla responsabilidade de manter carreiras exigentes ao mesmo tempo em que equilibram compromissos familiares, uma sobrecarga que não apenas limita o progresso profissional das mulheres, mas também influencia suas escolhas de carreira. Muitas vezes, essa pressão resulta no afastamento das advogadas das áreas de maior prestígio e dos cargos de liderança. Segundo Bonelli e Barbalho (2008, p. 275), “as formas como essa construção ocorre

diferenciam-se tanto pela posição alcançada na carreira, como pela origem social, geração e dupla jornada”.

Nos últimos anos, o Brasil passou por importantes transformações sociais e econômicas que impactaram diretamente o setor jurídico. O aumento da participação feminina nos cursos de Direito e a democratização do acesso ao ensino superior promoveram uma crescente presença das mulheres na advocacia, alterando a composição do mercado de trabalho jurídico. De acordo com Rocha (2023, p. 1), “mulheres tornaram-se maioria na advocacia privada a partir de 2010”. Essa inserção, incentivada tanto por políticas públicas quanto pelos movimentos feministas, fortaleceu o direito ao trabalho e ampliou as oportunidades para as mulheres no mercado de trabalho jurídico. Essas mudanças, embora positivas, não foram suficientes para transformar a desigualdade de gênero enraizada no ambiente jurídico.

Além dos desafios relacionados à carga de trabalho, as advogadas lidam com pressões sociais e econômicas que dificultam sua progressão para posições de liderança. A “dupla jornada” – a combinação das demandas profissionais e familiares – se manifesta de forma intensa, levando muitas advogadas a priorizar áreas que oferecem maior flexibilidade. Segundo Bonelli e Barbalho (2008, p. 281), “o aumento da participação das mulheres na carreira é acompanhado da perda de status da advocacia”. Essa escolha, em grande parte, não é intencional, mas sim uma resposta aos desafios de conciliar uma carreira de alta exigência com as responsabilidades domésticas.

O ambiente jurídico brasileiro também contribui para a sobrecarga e o esgotamento emocional das advogadas, especialmente devido à falta de políticas de apoio à conciliação entre vida pessoal e profissional. Segundo Rocha (2023, p. 1), “mulheres tendem a receber menos do que homens nas mesmas ocupações”. A cultura organizacional centrada em modelos masculinos impõe altos níveis de exigência e competitividade, o que resulta em índices elevados de estresse e afeta negativamente a saúde mental das profissionais.

As transformações sociais, econômicas, políticas e tecnológicas têm impactado significativamente o mercado de trabalho jurídico, trazendo novos desafios tanto para organizações quanto para profissionais. Essas mudanças afetaram diretamente a organização do trabalho e influenciaram a forma como os indivíduos desenvolvem e gerenciam suas carreiras, sendo que “o Direito é uma área de atuação que, apesar de todo o seu tradicionalismo, não ficou fora desse movimento de transformação”

(OLIVEIRA, 2025, p. 10).

A feminização da carreira jurídica representou uma transformação estrutural significativa no campo profissional. Dados recentes indicam que a Ordem dos Advogados do Brasil possui "248.712 inscritos ativos em seus quadros, sendo 134.852 homens e 113.860 mulheres (45,8%)" (BONELLI; BARBALHO, 2008, p. 275). Este fenômeno demonstra como "a feminização da carreira veio ao encontro dessas transformações, reduzindo a resistência às mudanças na forma tradicional de se exercer a advocacia" (BONELLI; BARBALHO, 2008, p. 275).

O final do século XX trouxe mudanças estruturais que afetaram diretamente a advocacia brasileira. "A efervescência econômica das privatizações de grandes empresas públicas no final do século XX ampliou muito as especializações jurídicas, em particular no direito empresarial" (BONELLI; BARBALHO, 2008, p. 275). Esse processo permitiu que "escritórios pequenos conseguissem crescer no cenário da globalização econômica, precisando contratar mais advogados e advogadas para cuidar dos interesses jurídicos da clientela corporativa que se expandia" (BONELLI; BARBALHO, 2008, p. 275).

A modernização da advocacia representou uma adequação necessária às demandas contemporâneas. A "advocacia contemporânea evoluiu em relação ao modelo clássico, sendo fruto de uma transformação social que resultou na necessária adequação à informatização corrente" (COSTA, 2019, p. 326). Essa evolução tecnológica foi acelerada especialmente "a partir de 2008, quando a crise financeira global abriu portas para um novo modelo de advocacia e trouxe aos escritórios uma sofisticação tecnológica que desestabilizou o modelo tradicionalmente conhecido" (BOCK, 2025, p. 10).

As mudanças socioeconômicas contemporâneas inauguraram uma nova fase caracterizada pelo pós-profissionalismo. "As mudanças socioeconômicas que ensejaram formas de organização do trabalho mais flexíveis também atingiram os sistemas profissionais, inaugurando a fase do pós-profissionalismo, representada pela adoção de uma lógica orientada para o mercado" (ALVES; SILVA, 2014). Essa transformação levou os grandes escritórios a incorporarem "práticas gerenciais típicas de empresas capitalistas que competem no mercado: hierarquia flexível, equipes multidisciplinares e células de trabalho especializadas" (ALVES; SILVA, 2014).

Apesar dos avanços numéricos, as transformações econômicas criaram desafios específicos para as advogadas. "O gradativo aumento de profissionais no

mercado, pautados justamente pela acessibilidade e informatização, tem induzido uma possível mercantilização da profissão através da publicidade desenfreada de informações e a produção mecanizada dos processos" (COSTA, 2019, p. 326). Esse cenário impacta particularmente as mulheres, que "ainda enfrentam desafios significativos relacionados à conciliação de vida pessoal e profissional, preconceito e estereótipos de gênero" (LEGALE, 2025).

As crises econômicas têm exigido adaptações estratégicas constantes dos profissionais jurídicos. "A atual conjuntura econômica deixa clara a necessidade de uma atuação multidisciplinar para a qual o advogado nem sempre está preparado" (BORANGA, 2022). Durante períodos de instabilidade, observa-se que "áreas contenciosas recuperam seu prestígio e lucratividade" e "surge também e novamente uma oportunidade na área de fusões e aquisições, societária e de contratos" (BORANGA, 2022).

O acesso expandido à educação superior fez com que a presença feminina nas faculdades de Direito superasse, em muitos casos, a masculina. Esta mudança reflete como "as faculdades têm adaptado seus currículos para refletir questões contemporâneas relacionados aos direitos das mulheres e working conditions no mercado jurídico" (LEGALE, 2025).

Assim, embora as transformações sociais e econômicas tenham promovido maior inclusão das mulheres no setor jurídico, essas mudanças não foram suficientes para construir um ambiente equitativo. Persistem barreiras culturais e estruturais que restringem o desenvolvimento pleno das advogadas e limitam sua ascensão para cargos de liderança e prestígio. Segundo levantamento do DIEESE (2024), "mulheres em cargos de liderança ganham R\$ 40 mil a menos por ano do que seus equivalentes masculinos".

As transformações sociais e econômicas, embora tenham ampliado a presença feminina no setor jurídico, não foram suficientes para eliminar as desigualdades estruturais que persistem no ambiente profissional. Para compreender a complexidade dessas barreiras, é necessário aprofundar a análise sobre a divisão sexual do trabalho e a interseccionalidade, aspectos que revelam como diferentes marcadores sociais se entrelaçam para produzir experiências diversas de exclusão e limitação de oportunidades para as advogadas. O próximo tópico se dedica a explorar esses conceitos e suas implicações no contexto da advocacia brasileira.

1.5 Divisão Sexual Do Trabalho e Interseccionalidade

A divisão sexual do trabalho é um conceito fundamental para compreender a estrutura desigual de gênero no mercado jurídico brasileiro. Historicamente, a sociedade patriarcal impôs uma separação rígida entre os papéis masculino e feminino nas atividades produtivas e reprodutivas. O homem foi socialmente designado como provedor, responsável pelo trabalho remunerado e público, enquanto a mulher foi relegada ao trabalho reprodutivo, que compreende o cuidado da casa e dos filhos, atividades não remuneradas e invisibilizadas. Essa estrutura de dominação afetou profundamente o acesso e a permanência das mulheres em profissões tradicionalmente masculinas, como o Direito, onde a advogada ainda é vista com desconfiança e enfrenta barreiras para sua valorização (HIRATA; KERGOAT, 2007, p. 599).

Segundo Hirata e Kergoat (2007), a divisão sexual do trabalho não se limita a uma simples distribuição de tarefas, mas é um sistema que hierarquiza e valoriza diferencialmente os trabalhos com base em critérios de gênero. Dois princípios organizadores definem essa divisão: o princípio da separação, que delimita quais trabalhos são atribuídos a homens ou mulheres; e o princípio hierárquico, que estabelece uma valorização maior para o trabalho associado aos homens. Essa lógica está presente no mercado jurídico, onde as mulheres estão concentradas em áreas consideradas "femininas", como Direito de Família e Direitos Humanos, que, embora essenciais, são tradicionalmente menos valorizadas e remuneradas do que áreas dominadas por homens, como Direito Empresarial (FRAGALE FILHO et al., 2015; VISTA DO ENTRAVES PARA A FEMINIZAÇÃO IGUALITÁRIA DA ADVOCACIA BRASILEIRA, 2023).

A "dupla jornada" constitui outro elemento central nessa discussão, pois representa a sobrecarga de trabalho doméstico e familiar assumida pelas mulheres além das responsabilidades profissionais. Essa condição acarreta impactos diretos na trajetória das advogadas, que muitas vezes optam por áreas de atuação que permitem maior flexibilidade, mesmo que menos prestigiadas e menos lucrativas. Essa segmentação limita as oportunidades de crescimento e reforça a sub-representação feminina em cargos de liderança. O Relatório WLM (2023) destaca que a dupla jornada é um dos principais fatores que explicam a baixa representatividade feminina em posições de comando nos escritórios jurídicos.

Além disso, a falta de políticas institucionais efetivas para apoiar a conciliação entre vida profissional e pessoal agrava esse cenário. A ausência de mecanismos como horários flexíveis ou incentivos à parentalidade ativa mantém uma cultura organizacional alinhada a perfis masculinos, dificultando o desenvolvimento pleno das mulheres e perpetuando desigualdades (VISTA DO ENTRAVES PARA A FEMINIZAÇÃO IGUALITÁRIA DA ADVOCACIA BRASILEIRA, 2023).

O conceito de interseccionalidade, desenvolvido por Kimberlé Crenshaw (1989), é imprescindível para compreender as múltiplas camadas de opressão que atravessam a experiência das advogadas no Brasil. Essa abordagem evidencia como as formas de discriminação relacionadas a gênero, raça, classe social, orientação sexual e outras categorias se interpenetram, criando barreiras específicas para grupos marginalizados. No contexto jurídico, a interseccionalidade expõe os desafios adicionais enfrentados por advogadas negras, LGBTQ+ e de baixa renda, cujas trajetórias profissionais são marcadas por exclusão sistemática, racismo estrutural e limitações no acesso a redes de poder e influência (CERQUEIRA et al., 2020, p. 25).

Patricia Hill Collins (2019), amplia essa análise ao ressaltar que as opressões não se somam de forma linear, mas constituem um sistema complexo que produz experiências e injustiças qualitativamente distintas, exigindo abordagens específicas para cada grupo. Silvia Cerqueira et al. (2020), investigaram desafios interseccionais enfrentados por advogadas negras e LGBTQ+, constatando a presença de racismo estrutural, exclusão e discriminação persistentes no ambiente jurídico. Foi documentado que advogadas negras enfrentam exclusão tanto no reconhecimento profissional quanto no acesso a redes estratégicas, refletindo-se em menores salários, menor possibilidade de promoção e maior rotatividade devido a ambientes de trabalho hostis. Microagressões e preconceitos raciais minam a confiança dessas profissionais e limitam suas oportunidades, especialmente em áreas prestigiadas como o Direito Corporativo. (CERQUEIRA et al., 2020, p. 98-105).

As advogadas LGBTQ+ também enfrentam discriminações específicas, incluindo a falta de políticas institucionais para garantir um ambiente inclusivo, o que contribui para microagressões e práticas excludentes no ambiente jurídico (CERQUEIRA et al., 2020). Assim, a experiência profissional das mulheres no Direito é heterogênea: enquanto advogadas brancas e de classes médias têm acesso a redes de apoio e mentoria, mulheres negras e de baixa renda enfrentam barreiras estruturais que fragmentam suas trajetórias e dificultam o alcance de cargos de liderança.

Estudos recentes reforçam que, apesar do aumento do número de advogadas negras, a inclusão delas nos espaços mais prestigiados da advocacia é limitada por padrões de contratação e promoção que favorecem mulheres com maior capital social e econômico (BONELLI et al., 2019). Essas práticas reforçam a manutenção de hierarquias raciais e de classe, resultando em segregação e exclusão de grupos vulneráveis.

Diante desse panorama, políticas institucionais que assegurem inclusão e equidade são essenciais para a transformação do ambiente jurídico. Collins (2019) argumenta que protocolos que garantam igualdade de acesso e tratamento são ferramentas fundamentais para combater as múltiplas formas de opressão. A implementação dessas medidas é crucial para criar um ambiente profissional que valorize a diversidade e permita que todas as advogadas desenvolvam plenamente suas carreiras, superando as barreiras impostas por gênero, raça, orientação sexual e classe social.

A análise da divisão sexual do trabalho e da interseccionalidade evidencia que a presença das mulheres no Direito é marcada por múltiplas barreiras e desafios, que variam conforme raça, classe, orientação sexual e outros fatores sociais. Contudo, é igualmente importante observar como a chamada feminização do Direito, especialmente no ensino superior e no mercado de trabalho, tem alterado o perfil da profissão e gerado novas dinâmicas, tanto de inclusão quanto de exclusão. O próximo item aborda essas transformações, destacando suas contradições e impactos na trajetória das advogadas.

1.6 Feminização do Direito

Nas últimas décadas, o ensino jurídico brasileiro passou por uma significativa transformação demográfica, com as mulheres representando 59% das matrículas em cursos de Direito em 2023, segundo o INEP (HENNING et al., 2023, p. 28). Este fenômeno, conhecido como "feminização do Direito", reflete mudanças sociais amplas, mas convive com a persistência de desigualdades estruturais no mercado jurídico.

A pesquisa de Henning et al. (2023), apresenta uma análise histórica da presença feminina nos cursos de Direito, destacando que, em 1991, as mulheres correspondiam a 47% dos matriculados, percentual que subiu para 59% em 2023

(HENNING et al., 2023, p. 28). O estudo baseia-se em dados secundários provenientes de levantamentos oficiais, especialmente do Censo da Educação Superior, realizado anualmente pelo INEP/MEC. Os autores utilizaram séries históricas dessas bases para traçar a evolução da participação feminina no ensino jurídico brasileiro, aplicando análise quantitativa comparativa dos percentuais ao longo do tempo. A escolha por dados oficiais garante a representatividade nacional e permite a comparação entre diferentes períodos, embora as variações metodológicas entre as edições do Censo possam influenciar pequenos ajustes nos percentuais reportados.

Esse crescimento acompanha a expansão do acesso feminino ao ensino superior, impulsionado por políticas de inclusão e mudanças culturais. No entanto, apesar da maioria feminina nas universidades, a presença de gênero nos currículos é marginal. Um estudo em sete universidades federais da Região Sul revelou que, das 21 disciplinas sobre gênero, apenas cinco são obrigatórias, abordando principalmente violência contra a mulher e feminismos (HENNING et al., 2023, p. 28).

A entrada das mulheres nas universidades brasileiras representa "um marco das mudanças em curso em nossa sociedade" (GUEDES, 2008, p. 492). Dados dos últimos censos revelam que "em trinta anos as mulheres conseguiram reverter o quadro de desigualdade histórica e consolidar uma nova realidade em que são maioria (60%) dos formados entre os mais jovens" (GUEDES, 2008, p. 492). Essa transformação demonstra uma "expressiva entrada feminina em cursos tradicionalmente masculinos" (GUEDES, 2008, p. 492).

O conceito de feminização, segundo Sílvia Yannoulas (2011), é fundamental para compreender as transformações qualitativas que acompanham o aumento da participação feminina no mercado de trabalho, incluindo a advocacia. A autora diferencia dois fenômenos: a feminilização, que diz respeito ao crescimento quantitativo da presença das mulheres em uma profissão; e a feminização, entendida como um processo histórico e social que implica a desvalorização salarial, a perda de prestígio e a associação da profissão a estereótipos de gênero considerados "femininos". Yannoulas destaca que a feminização não é um simples aumento numérico, mas a transformação do significado social da profissão, marcada pela precarização das condições laborais e pela naturalização de atributos tradicionalmente associados ao feminino, como o cuidado e a subordinação (YANNOULAS, 2011, p. 271-292). Essa distinção permite compreender que a maior presença feminina pode desencadear mudanças estruturais negativas, reforçando

hierarquias de gênero que impactam diretamente a trajetória das mulheres na advocacia.

Com a forte expansão do ensino superior brasileiro alavancada nos anos 2000, "os cursos de Direito, que eram oferecidos por pouco mais de 589 instituições em 2002, viram esse número saltar para 1.624 em 2020, atingindo sozinho cerca de 14% do total de matrículas" (BONELLI; BARBALHO; OLIVEIRA, 2023, p. 8). O curso de Direito chegou em 2020 como "o curso com o maior número de matrículas (759.328, representando 13,6% do total de matrículas), ingressantes (221.611, ou 12,6% dos ingressos) e concluintes (124.438, ou 14,1% do total de concluintes)" (BONELLI; BARBALHO; OLIVEIRA, 2023, p. 8).

A análise de Bonelli, Barbalho e Oliveira (2023), evidencia que o aumento expressivo de matrículas em cursos de Direito nas últimas décadas favoreceu a entrada e permanência das mulheres nesse campo, tornando-as maioria tanto entre ingressantes quanto entre concluintes. Os autores, ao utilizarem dados do Censo da Educação Superior do INEP/MEC, demonstram que, em 2002, homens ainda eram maioria entre os ingressantes (52,8%), mas as mulheres já superavam entre os concluintes (51,5%). Em 2020, essa inversão se consolidou: mulheres passaram a representar 54% dos ingressantes e 58,4% dos concluintes, enquanto homens correspondiam a 45,7% e 41,6%, respectivamente (BONELLI; BARBALHO; OLIVEIRA, 2023, p. 8). O estudo destaca, ainda, que a análise longitudinal dos dados permite observar uma tendência de domínio feminino na formação jurídica, mas alerta que a ascensão numérica não se traduz, necessariamente, em igualdade de oportunidades no mercado de trabalho.

No âmbito profissional, os dados do Conselho Federal da OAB (2024) mostram que, embora as mulheres representem 50% dos advogados registrados, sua participação diminui em escritórios empresariais (37%) e, de forma ainda mais acentuada, em cargos de liderança (22%) (CONSELHO FEDERAL DA OAB, 2024). A segmentação horizontal também é evidente: áreas como Direito de Família (78%) e Previdenciário (65%) concentram maior presença feminina, enquanto homens predominam em Direito Empresarial (72%) e Tributário (68%) (CONSELHO FEDERAL DA OAB, 2024). O fenômeno do "piso pegajoso", que limita a ascensão vertical das mulheres, é ilustrado pelo fato de que apenas 15% das sócias em grandes escritórios são mulheres (CONSELHO FEDERAL DA OAB, 2024). Além disso, a falta de mentoria formal é um agravante: apenas 15% das advogadas têm acesso a redes de apoio, em

comparação com 45% dos advogados homens (PROJURIS, 2024).

A disparidade salarial persiste como reflexo da discriminação estrutural, com advogadas recebendo, em média, 28% menos que seus colegas homens, mesmo em condições equivalentes de formação e carga horária (GELEDÉS, 2024). A dupla jornada é outro obstáculo relevante: 63% das mulheres relatam dificuldades em conciliar carreira e responsabilidades domésticas, índice que atinge apenas 12% dos homens (HENNING et al., 2023, p. 28). Essas diferenças metodológicas e de escopo entre as pesquisas — algumas baseadas em dados oficiais longitudinais, outras em levantamentos amostrais e recortes interseccionais — explicam as variações nos percentuais apresentados e reforçam a importância de considerar múltiplas fontes para uma compreensão abrangente das desigualdades de gênero na educação e no mercado jurídico brasileiro.

O processo de feminização da advocacia brasileira apresenta características paradoxais. Conforme Bertolin (2017, p. 16), "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". Os dados demonstram que mulheres já eram maioria como serventuárias de justiça e afins e tornaram-se maioria na advocacia privada a partir de 2010 (BONELLI; BARBALHO; OLIVEIRA, 2023, p. 1). Esta mudança reflete como "a presença da mulher no mercado de trabalho se evidencia cada vez mais" e representa "um processo de 'reconstrução das imagens de gênero'" (ABRAMO apud SOARES; SABÓIA, 2007, p. 285).

Apesar dos avanços quantitativos, persistem desigualdades estruturais. "Quanto à renda recebida, controlada por outras variáveis, mulheres tendem a receber menos do que homens nas mesmas ocupações, tendo rendimentos maiores apenas entre procuradoras e advogadas públicas" (BONELLI; BARBALHO; OLIVEIRA, 2023, p. 1). Essa realidade confirma que "os estereótipos de gênero e as representações sociais entre homens e mulheres, as correspondentes relações de desigualdades, hierarquias ou subordinação, continuam fortemente presentes" (ABRAMO apud SOARES; SABÓIA, 2007, p. 285). Fatores como a complementação da renda familiar, a crescente urbanização e a queda da taxa de fecundidade influenciaram significativamente a inserção feminina no mercado jurídico (PROBST apud SOARES; SABÓIA, 2005, p. 285).

Por fim, a feminização do mercado de trabalho jurídico representa um

fenômeno complexo. "A feminização no mercado de trabalho é real, mas inacabada, incompleta, e é considerada desigual e precária" (ABRAMO apud SOARES; SABÓIA, 2007, p. 285). As mulheres têm aumentado significativamente sua presença no mercado de trabalho, assumindo novos papéis produtivos, mas ainda não alcançaram pleno reconhecimento e direitos sociais equivalentes aos dos homens (SOARES; SABÓIA, 2007, p. 285).

Embora o crescimento da participação feminina nas universidades e no mercado jurídico represente um avanço relevante, a feminização do Direito não foi capaz, por si só, de romper com as barreiras estruturais e culturais que limitam a ascensão profissional das mulheres. Persistem desafios relacionados à distribuição de poder, à segmentação das áreas de atuação e à manutenção de práticas discriminatórias. Por isso, torna-se necessário aprofundar a análise crítica sobre as barreiras institucionais e culturais que ainda operam no mercado jurídico brasileiro, tema que será explorado a seguir.

1.7 Barreiras Estruturais e Exclusão Operacional

O mercado jurídico brasileiro ainda reflete e perpetua desigualdades de gênero que limitam a ascensão profissional das mulheres, sobretudo nos cargos de maior prestígio e liderança. Essas desigualdades se manifestam por meio de barreiras estruturais e culturais, muitas vezes naturalizadas, que restringem a progressão das advogadas mesmo quando estas demonstram desempenho e competências equivalentes ou superiores às dos seus pares masculinos. Práticas organizacionais aparentemente neutras contribuem para essa dinâmica, reforçando estereótipos de gênero e limitando o acesso das mulheres a redes de networking, cargos de liderança e espaços decisórios (BONELLI; BARBALHO, 2008, p. 275–284; BERTOLIN, 2017, p. 45–62).

Nesse contexto, destaca-se o conceito de exclusão operacional, desenvolvido por Niklas Luhmann (1997), em sua teoria dos sistemas sociais. Segundo o autor, os sistemas sociais operam com códigos próprios de seleção que mantêm sua estabilidade e resistem a pressões externas. Assim, ainda que formalmente inclusivas, as instituições jurídicas processam a diferença sem necessariamente alterar suas estruturas. Isso se traduz, na prática, em uma inclusão simbólica e uma exclusão real: as mulheres estão presentes na advocacia, mas não ocupam os espaços centrais de

decisão e prestígio. A teoria ajuda a explicar por que, mesmo com aumento da presença feminina, as estruturas permanecem funcionalmente masculinas (LUHMANN, 1997).

A cultura organizacional predominante nos escritórios de advocacia favorece características tradicionalmente associadas ao masculino — como assertividade, ambição e disponibilidade total —, consideradas requisitos para o sucesso e a liderança. Em contrapartida, traços como empatia e colaboração, comumente atribuídos às mulheres, são desvalorizados nos espaços de poder (BONELLI; BARBALHO, 2008, p. 278). Isso afeta diretamente as práticas de contratação e promoção, criando viés de gênero institucionalizado, mesmo sob o discurso da meritocracia.

Essas práticas se somam à falta de transparência salarial, à escassez de políticas de mentoria voltadas para mulheres e à predominância de redes de influência masculinas como mecanismos centrais de exclusão operacional. Muitas vezes, os processos de ascensão são informais e dependem de contatos, convites e reconhecimento interpessoal — espaços onde as mulheres, especialmente negras ou periféricas, são historicamente sub-representadas (WLM-BR, 2023; DIEESE, 2024).

Além disso, a avaliação de desempenho também é afetada por vieses de gênero. Estudos apontam que mulheres são avaliadas com mais rigor e têm suas contribuições subestimadas, o que desencoraja a busca por promoções. A consequência disso é a cristalização de estruturas assimétricas, onde as advogadas permanecem em posições intermediárias, mesmo com ampla qualificação (BERTOLIN, 2017, p. 45–62).

O conceito de "teto de vidro" é amplamente utilizado para descrever essas barreiras invisíveis que impedem a ascensão das mulheres. Conforme Sadek (2006), as redes informais de poder e influência masculina operam como obstáculos silenciosos à promoção feminina, tornando o acesso a cargos de liderança um processo excludente por natureza (SADEK, 2006).

Essas dinâmicas impactam também a saúde mental das profissionais. A exclusão sistemática e a pressão para adotar comportamentos alinhados ao modelo masculino geram frustração, esgotamento e insegurança. Além disso, a escassez de modelos femininos em posições de liderança reforça estigmas sobre a suposta inadequação das mulheres a esses espaços e dificulta a formação de uma cultura organizacional mais igualitária. (SADEK, 2006).

A exclusão operacional, portanto, revela que a inclusão formal das mulheres na advocacia brasileira não garante equidade material. Essa condição de inclusão sem pertencimento e visibilidade precisa ser reconhecida como um problema sistêmico, que exige mais do que políticas de igualdade pontuais: requer a transformação dos códigos de reconhecimento e valorização profissional nas estruturas jurídicas.

Nesse sentido, a aplicação da teoria de Luhmann no campo jurídico brasileiro fornece um ferramental crítico para repensar as instituições não apenas em sua superfície normativa, mas em sua lógica de funcionamento. As práticas de exclusão, embora sutis, operam de forma eficaz para preservar a masculinidade simbólica do poder jurídico (LUHMANN, 1997).

Para que essa realidade seja transformada, é fundamental que as instituições jurídicas implementem mecanismos transparentes de promoção, políticas afirmativas, valorização de estilos diversos de liderança e mentoria formalizada para mulheres. Essas ações devem ser acompanhadas de monitoramento constante e accountability institucional, sob pena de perpetuar uma estrutura que se declara democrática, mas que opera de maneira seletiva e excludente.

1.8 Diferenças Geracionais e Redes de Contato: Capital Social na Ascensão Profissional das Advogadas

A ascensão profissional das mulheres na advocacia brasileira é influenciada por fatores complexos, entre eles as redes de contato, o capital social e as transformações geracionais. A presença das mulheres na profissão cresceu significativamente nas últimas décadas, mas as condições de acesso a espaços de poder e prestígio permanecem desiguais. Elementos como afinidades culturais masculinas, estruturas hierárquicas tradicionais e a persistência de redes informais excludentes continuam a limitar a equidade de oportunidades para as advogadas.

Segundo Granovetter (1973) e Bourdieu (1986), o capital social — entendido como o conjunto de recursos acessíveis por meio de redes de relacionamento — é fundamental para o avanço profissional em profissões como o Direito. No entanto, essas redes são frequentemente estruturadas por normas culturais que favorecem os homens, especialmente em ambientes informais como confraternizações pós-expediente, grupos esportivos ou círculos de afinidade criados desde a graduação. Conforme Bertolin (2017), práticas de socialização desse tipo, comuns nos grandes

escritórios, excluem sistematicamente as mulheres dos espaços onde circulam informações estratégicas e oportunidades relevantes de ascensão. (BERTOLIN, 2017, p. 45–62).

A ausência das advogadas nesses circuitos decorre, muitas vezes, da sobrecarga de responsabilidades familiares, da falta de convites ou de ambientes hostis à sua presença. Isso as mantém em posições intermediárias ou em áreas tradicionalmente desvalorizadas, como o Direito de Família e o Previdenciário, enquanto os homens dominam as esferas de maior prestígio, como o Direito Empresarial. Essa "camaradagem masculina" reforça o controle masculino sobre os canais decisórios e perpetua estruturas patriarcais de poder na profissão (BONELLI, 2013).

As novas gerações de advogadas, contudo, têm buscado subverter esse modelo. Profissionais das gerações Y (Millennials) e Z, nascidas entre 1981 e 2010, estão ingressando no mercado jurídico com novas prioridades e valores, como equilíbrio entre vida pessoal e profissional, inovação tecnológica e engajamento com causas sociais. Segundo a OAB (2024), a média de idade das advogadas é de 42 anos, e seu tempo de inscrição na Ordem é inferior ao dos homens — um reflexo da renovação geracional na profissão (OAB, 2024).

Essas jovens advogadas vêm transformando a prática jurídica ao buscar maior flexibilidade, ambientes colaborativos e modelos horizontais de gestão. Muitas se voltam para áreas emergentes, como o Direito Digital, Compliance, Proteção de Dados e Direitos Humanos, em busca de impacto social e autonomia profissional. A pesquisa WLM-BR (2023) aponta que 63% das advogadas relacionam sua escolha profissional a causas como igualdade de gênero e justiça social (RELATÓRIO WLM, 2023, p. 42).

Além disso, novas gerações têm incorporado o uso de tecnologias, como legaltechs, inteligência artificial generativa e plataformas de compliance digital, para otimizar o trabalho jurídico e reduzir a sobrecarga que historicamente afeta as mulheres. Escritórios mais inovadores e com políticas explícitas de equidade têm registrado maior retenção de talentos femininos e maior engajamento entre advogadas (ADVBBOX, 2024).

Apesar dessas mudanças positivas, as desigualdades persistem, especialmente nas posições de liderança e nos níveis salariais. Apesar de serem maioria nos escritórios de advocacia, as mulheres continuam sub-representadas entre as sócias em grandes bancas, com presença ainda mais restrita quando se observa o

recorte racial, especialmente para mulheres negras (OBINO ADVOGADOS, 2023; O GLOBO, 2025). Diversas pesquisas apontam que, embora haja avanços em cargos de entrada e posições intermediárias, a participação feminina diminui significativamente nos postos de maior poder e decisão, evidenciando a persistência de barreiras estruturais à ascensão de mulheres — e, de modo ainda mais acentuado, de mulheres negras — ao topo das organizações jurídicas (OBINO ADVOGADOS, 2023; O GLOBO, 2025). Barreiras invisíveis, como a falta de acesso a redes estratégicas, preconceito institucional e ausência de protocolos contra assédio, dificultam a ascensão profissional de maneira persistente.

Para enfrentar esses desafios, iniciativas como o Women in Law Mentoring Brasil (WLM-BR) têm desenvolvido programas de mentoria que conectam jovens advogadas a mentoras experientes, oferecendo orientação estratégica, apoio emocional e acesso a redes profissionais. Essas iniciativas são fundamentais para democratizar o acesso a oportunidades e fortalecer o capital social das mulheres no setor jurídico (RELATÓRIO WLM, 2023, p. 42).

No contexto dessas transformações, é essencial reconhecer que as novas gerações estão impulsionando uma redefinição dos valores da advocacia, promovendo maior diversidade, inovação e responsabilidade social. Contudo, sem mudanças institucionais profundas que ampliem o acesso a redes influentes e criem estruturas de apoio para mulheres de diferentes perfis sociais e raciais, a renovação geracional por si só não será suficiente para romper com as desigualdades estruturais.

CAPÍTULO 2- MECANISMOS DE DESIGUALDADE DE GÊNERO NA ADVOCACIA BRASILEIRA

A análise dos mecanismos estruturais e culturais que perpetuam as desigualdades de gênero na advocacia brasileira revela um cenário dinâmico e multifacetado, marcado por disparidades significativas em diversos níveis da prática profissional. Esses mecanismos, tanto institucionais quanto informais, mantêm e, ao mesmo tempo, transformam as relações de gênero na profissão. Como destaca Hassan Ribeiro ao abordar a teoria dos sistemas sociais, “os sistemas sociais e, pois, funcionais, se desenvolvem [...] mediante a transformação e a ampliação das possibilidades de estabelecer a compreensão, o alcance a pessoas ausentes e o êxito da comunicação, há a evolução social” (RIBEIRO, 2023, p. 214).

Essa perspectiva é essencial para entender como os sistemas sociais da advocacia brasileira, embora operem de forma relativamente autônoma, são constantemente desafiados e transformados por pressões externas, como as lutas por igualdade de gênero. Dados do estudo "Perfil da Advocacia Brasileira 2023" mostram que, embora as mulheres já constituam a maioria dos profissionais inscritos na Ordem dos Advogados do Brasil, sua presença em cargos de liderança nos maiores escritórios do país ainda é significativamente inferior à dos homens (CONSELHO FEDERAL DA OAB, 2024). Essa disparidade se acentua quando se observa a remuneração: informações do IBGE confirmam que as advogadas recebem, em média, uma remuneração consideravelmente menor do que seus colegas homens, mesmo em posições equivalentes (IBGE, 2023).

Este cenário reflete uma problemática global, visto que pesquisas internacionais apontam que a disparidade salarial na advocacia é uma tendência mundial. Por exemplo, no Reino Unido, a diferença média de remuneração entre homens e mulheres no setor jurídico chega a 20%, sendo ainda maior nos cargos de liderança e nas grandes bancas, e estudos mostram que essa desigualdade persiste em diversos países desenvolvidos (LAW SOCIETY, 2023).

A estrutura que perpetua as desigualdades de gênero na advocacia pode ser analisada através do conceito de "habitus" desenvolvido por Pierre Bourdieu. Segundo o sociólogo francês, o habitus representa “um sistema de disposições duráveis que funciona como princípio gerador e organizador de práticas e representações” (BOURDIEU, 1999, p. 87).

Na advocacia brasileira, a naturalização de práticas discriminatórias de gênero se revela de forma marcante, mesmo diante do expressivo aumento da participação feminina na profissão nas últimas décadas. Como aponta Bertolin (2017, p. 16), “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.”

Essa constatação é corroborada por pesquisas que analisam a estrutura interna dos grandes escritórios de advocacia no Brasil, as quais apontam que as mulheres permanecem majoritariamente concentradas nos níveis iniciais da carreira, como advogadas empregadas ou associadas, compondo cerca da metade desse grupo. No entanto, à medida que se avança para as posições de maior prestígio e decisão, a presença feminina diminui consideravelmente, não chegando a um terço entre os sócios, e em determinados escritórios esse percentual é ainda mais reduzido (BERTOLIN, 2017, p. 27-28; OBINO ADVOGADOS, 2023).

Os estudos destacam que essa desigualdade está relacionada a múltiplos fatores, incluindo a dificuldade de conciliação entre as demandas profissionais e familiares, a persistência de barreiras simbólicas e institucionais, e a baixa expectativa de ascensão relatada por muitas advogadas, que frequentemente optam por migrar para outros setores em busca de melhores condições de trabalho e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Há, assim, um teto de vidro que impede a maior parte delas de ascender à condição de sócia” (BERTOLIN, 2017, p. 39).

Esse teto de vidro está fortemente associado à maternidade e à persistência de critérios de avaliação profissional baseados em padrões masculinos, como a exigência de longas jornadas presenciais e disponibilidade permanente para o cliente. A autora destaca que “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” (BERTOLIN, 2017, p. 40). Além disso, Bertolin observa 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” (BERTOLIN, 2017, p. 40).

A maternidade e os regimes de contratação na advocacia brasileira impõem desafios estruturais especialmente complexos para as mulheres, sobretudo quando consideradas as condições laborais precarizadas. Advogadas contratadas sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) usufruem de direitos trabalhistas

específicos que incluem a licença-maternidade de 120 dias, prorrogável para até 180 dias no âmbito do Programa Empresa Cidadã (Art. 392 da CLT), além de estabilidade no emprego desde a confirmação da gravidez até cinco meses após o parto (Art. 10, II, "b" do ADCT), auxílio-creche e intervalos para amamentação, garantias fundamentais para a manutenção da saúde e da carreira profissional da mulher (BRASIL, 2016; COELHO, 2024).

Entretanto, para as advogadas que atuam como pessoas jurídicas (PJ) ou de forma autônoma, tais garantias são praticamente inexistentes. A ausência de um vínculo empregatício formal dificulta o acesso a direitos básicos, e a dependência do auxílio-maternidade oferecido pela Ordem dos Advogados do Brasil, que varia entre 30 e 60 dias conforme a seccional, representa um benefício limitado e insuficiente diante das demandas reais da maternidade. Além disso, essas profissionais enfrentam a necessidade de negociar individualmente suspensões processuais — reguladas pela Lei nº 13.363/2016 — que concedem apenas um afastamento legal de 30 dias, insuficiente para o adequado período de licença (BRASIL, 2016; OAB-PA, 2023).

O impacto dessa precarização do regime contratual é ampliado pela insegurança quanto à manutenção da clientela durante o afastamento, o que pode comprometer a continuidade da carreira e a estabilidade financeira das advogadas. Essa realidade revela a necessidade urgente de políticas institucionais que promovam a uniformização dos direitos trabalhistas para todas as categorias, independente do regime de contratação, garantindo condições mínimas de proteção e equidade (BRASIL, 2016; COELHO, 2024).

Paralelamente, o assédio moral e sexual emerge como um fator agravante no cenário de desigualdades enfrentado pelas advogadas. Estudos indicam que cerca de 33% das advogadas brasileiras sofrem assédio sexual, enquanto 51% relatam experiências de bullying, fenômenos que atingem de forma particular as mães que atuam na profissão (INTERNATIONAL BAR ASSOCIATION, 2019,p.12). As estratégias de exclusão que se manifestam no ambiente de trabalho incluem a remoção das profissionais de casos complexos durante a gravidez, pressão para compensar produtividades durante o afastamento e descrédito sistemático das denúncias, configurando um ciclo de vitimização secundária que dificulta o enfrentamento dessas práticas (INTERNATIONAL BAR ASSOCIATION, 2019).

Com a promulgação da Lei nº 14.612/2023, o assédio moral e sexual passaram a ser tipificados como infrações ético-disciplinares passíveis de sanções, incluindo

suspensão profissional, representando um avanço legislativo importante para a proteção das advogadas (BRASIL, 2023). Contudo, a subnotificação permanece elevada, com estimativas apontando que até 75% dos casos não são formalmente reportados, em função do medo de retaliação, da ausência de canais efetivos de denúncia e da cultura organizacional ainda resistente a mudanças (BRASIL, 2023; INTERNATIONAL BAR ASSOCIATION, 2019,p.15).

Portanto, a precarização contratual e a persistência do assédio exigem a formulação e implementação de políticas institucionais combinadas, que possam assegurar direitos uniformes às advogadas em todos os regimes laborais, mecanismos eficazes de proteção contra retaliações e capacitação das comissões de ética para mediação e resolução dos conflitos (BRASIL, 2016; BRASIL, 2023; OAB-PA, 2023). Esses avanços são imprescindíveis para garantir a equidade de gênero e o desenvolvimento pleno da carreira das mulheres na advocacia brasileira.

Dessa forma, mecanismos aparentemente neutros de seleção, avaliação e promoção acabam por operar dentro de uma lógica que naturaliza privilégios e desvantagens baseados em gênero, perpetuando desigualdades e limitando o pleno desenvolvimento profissional das mulheres. Como conclui a autora, “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” (BERTOLIN, 2017, p. 40).

Assim, a feminização da advocacia no Brasil evidencia desafios e contradições, pois o crescimento numérico das mulheres não se traduziu em igualdade de oportunidades, prestígio ou remuneração, revelando a persistência de barreiras invisíveis ao pleno desenvolvimento profissional das advogadas.

A estrutura hierárquica dos escritórios de advocacia brasileiros reflete e reproduz padrões históricos de dominação masculina, nos quais o poder decisório permanece concentrado nas mãos dos homens não apenas por competências técnicas, mas, sobretudo, em razão de processos históricos e sociais que privilegiam determinados perfis profissionais. Estudos demonstram que, mesmo com o aumento expressivo da presença feminina na advocacia, as mulheres continuam sub-representadas nos cargos de liderança e sócias de grandes escritórios, evidenciando a persistência do chamado “teto de vidro” (ROCHA, 2023, p. 4).

O ambiente menos receptivo à ascensão feminina nas carreiras jurídicas brasileiras é marcado por uma estrutura historicamente masculina, na qual o poder e o prestígio permanecem concentrados majoritariamente nas mãos dos homens. Como observa Bonelli, “desde a criação dos cursos de Direito no país, no século XIX, até a última década do século XX, as carreiras privadas e públicas foram preenchidas principalmente por homens brancos ou embranquecidos pela posição social, sendo que a docência do Direito manteve-se ajustada aos mesmos critérios de seleção e recrutamento” (BONELLI, 2019, p. 2).

Ainda que tenha havido uma ampliação do acesso das mulheres ao ensino e à prática jurídica, esse movimento não se traduziu em igualdade de oportunidades de ascensão, pois, como relata uma professora entrevistada, “se existiu, se existe uma certa igualdade de ingresso na carreira, isso não ocorre na ascensão” (BONELLI, 2019, p. 12).

Bonelli evidencia que, mesmo com a presença crescente de mulheres, elas continuam sub-representadas nos cargos de maior prestígio e liderança, fenômeno que se repete tanto na docência quanto na advocacia privada. Como relata uma professora associada, “para uma mulher brilhar na carreira acadêmica, ela tem que se dedicar no mínimo três vezes que qualquer homem. Ela tem que estudar três vezes mais, abrir mão de mais coisas na sua vida pessoal, lazer e tudo mais, para ela poder ter uma ascensão equivalente à do homem” (BONELLI, 2019, p. 13). Esse cenário revela a persistência do chamado “teto de vidro”, uma barreira invisível que, apesar da ilusão de igualdade de oportunidades, bloqueia o acesso das mulheres às posições mais elevadas da hierarquia profissional e as mantém em atividades menos valorizadas.

Assim, a superação dessas barreiras não depende apenas do tempo ou do aumento quantitativo da presença feminina, mas exige transformações profundas nas relações de poder e nos critérios de avaliação profissional, historicamente construídos sob uma lógica masculina (BONELLI, 2019, p. 13).

Os mecanismos de avaliação e promoção nos escritórios de advocacia, embora frequentemente pautados por critérios considerados neutros, acabam por favorecer trajetórias profissionais tradicionalmente masculinas, perpetuando desigualdades de gênero. Estudos apontam que, apesar das mulheres representarem quase metade da advocacia brasileira, sua presença em cargos de liderança e sociedade ainda é significativamente inferior à dos homens, evidenciando a existência do chamado “teto

de vidro” (ROCHA, 2023, s.p.). A segregação horizontal também se manifesta de forma marcante na advocacia, com mulheres concentradas em áreas como Direito de Família e do Consumidor, enquanto áreas como Direito Tributário e Empresarial permanecem predominantemente masculinas. Essa divisão impacta diretamente a remuneração, já que as áreas com maior presença feminina tendem a oferecer honorários inferiores (ROCHA, 2023).

Outro fator relevante é a importância das redes informais de poder e influência, que ainda são majoritariamente masculinas e dificultam o acesso das mulheres a oportunidades estratégicas de carreira (ARAÚJO, 2023). A maternidade, por sua vez, representa um desafio adicional, pois muitas advogadas relatam dificuldades em conciliar as demandas profissionais com as responsabilidades familiares, o que pode limitar sua ascensão e participação em cargos de destaque (FABRIS, 2023).

Por fim, os estereótipos de gênero e práticas discriminatórias persistem como obstáculos ao desenvolvimento profissional das mulheres na advocacia, resultando em episódios de assédio moral e sexual, além de interrupções frequentes durante apresentações e reuniões (OAB-PE, 2024; OAB/SE, 2025). A superação dessas desigualdades exige não apenas mudanças formais nas políticas organizacionais, mas também uma transformação cultural profunda, com o compromisso coletivo de promover a equidade de gênero no ambiente jurídico (NOTA DA REDAÇÃO CONJUR, 2023).

O assédio contra mulheres na advocacia brasileira constitui um fenômeno estrutural profundamente enraizado na cultura institucional e organizacional do sistema jurídico, com impactos devastadores sobre a trajetória profissional e a saúde psicossocial das vítimas. A pesquisa *Us Too? Bullying and Sexual Harassment in the Legal Profession*, realizada pela International Bar Association (IBA) em 2019 e publicada em 2019, é o maior levantamento global sobre assédio e bullying na advocacia, com 6.980 respondentes de 135 países, incluindo 129 profissionais do Brasil. No contexto brasileiro, 33% das advogadas relataram ter sofrido assédio sexual e 51% bullying no ambiente jurídico. Além disso, 75% dos casos de assédio sexual não são reportados, principalmente por medo de retaliação (INTERNATIONAL BAR ASSOCIATION, 2019, p. 12-15)

Dados recentes revelam a gravidade da situação: cerca de 33% das advogadas brasileiras afirmam ter sofrido assédio sexual no exercício da profissão, enquanto 51% relatam ter sido alvo de bullying recorrente no ambiente jurídico (INTERNATIONAL

BAR ASSOCIATION, 2019, p. 12; OAB NACIONAL, 2023, p. 7). Esses números indicam que o assédio, longe de ser um episódio pontual ou isolado, manifesta-se como uma prática recorrente e institucionalmente tolerada. A subnotificação permanece um dos maiores entraves ao enfrentamento do problema: 76% das profissionais optam por não denunciar os abusos, principalmente por medo de retaliações, descrédito institucional e prejuízos à carreira (DAMASCENO, 2023, p. 1).

A Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) Nacional, em levantamento de 2023, confirma que cerca de 50% dos profissionais inscritos na entidade são mulheres, mas o assédio e a desigualdade salarial continuam presentes na profissão. A pesquisa destaca a persistência da violência de gênero no meio jurídico e reforça a necessidade de campanhas institucionais, como “Advocacia sem Assédio”, para enfrentar tais desafios (OAB NACIONAL, 2023, p. 7-12).

As formas de assédio vão desde comentários sexistas sobre a aparência física, como no emblemático caso julgado pelo TRT-2 envolvendo uma advogada grávida discriminada por seu superior (TRT-2, 2023), até estratégias mais sofisticadas de exclusão e punição simbólica, como a retirada de casos relevantes durante a gestação ou a perda de clientela após denúncias (SILVA, 2021, p. 3). Essas práticas não apenas comprometem a reputação e a autonomia profissional das mulheres, mas reforçam dinâmicas de silenciamento, fragilizando sua autoridade e minando sua autoestima no exercício cotidiano da advocacia. A legislação brasileira, por meio do Art. 7º-A, inciso III da Lei 13.363/2016, buscou garantir maior proteção às advogadas gestantes, assegurando o direito à suspensão de prazos processuais. Contudo, o desrespeito sistemático a essas garantias evidencia a persistência de uma cultura institucional pouco receptiva à equidade de gênero.

O ambiente jurídico, em muitos casos, naturaliza tais práticas por meio de uma cultura de silêncio e de responsabilização da vítima. Pesquisa da International Bar Association (2019, p. 15) mostrou que 75% dos casos de assédio sexual na advocacia não são reportados e que 65% das mulheres que sofreram esse tipo de violência consideraram abandonar a profissão. A ausência de protocolos internos específicos em 58% dos escritórios (OAB/SP, 2024) contribui para a perpetuação dessa violência, ao lado da manutenção de estruturas hierárquicas masculinizadas e da “lei do silêncio”, como nomeia Acarrini (2019, p. 70), que dificulta o enfrentamento institucional efetivo. Mesmo quando denunciados, muitos casos são arquivados por “insuficiência probatória”, como mostram os dados do CONJUR (2021), segundo os

quais 43% das denúncias acabam sem investigação substancial.

Do ponto de vista psicossocial, os efeitos do assédio são profundos e duradouros. Um estudo conduzido por Alvarenga (2018, p. 5) investigou, por meio de entrevistas qualitativas com advogadas vítimas de assédio, os impactos psicossociais dessa violência, identificando sintomas como ansiedade, depressão, síndrome de burnout e transtorno de estresse pós-traumático em 28% das vítimas, além de prejuízos significativos à trajetória profissional (ALVARENGA, 2018, p. 5-8)

Coelho (2024), observa que muitas advogadas enfrentam cobranças desproporcionais para “compensar” ausências decorrentes da licença-maternidade, o que se traduz em jornadas exaustivas e alta rotatividade profissional. Essas dinâmicas resultam em perda significativa de produtividade no setor: segundo a OAB Nacional (2023, p. 12), estima-se que o assédio contribua para um prejuízo de aproximadamente R\$ 50 bilhões anuais no desempenho jurídico, incluindo evasão de talentos e absenteísmo.

Apesar dos avanços legais, como a promulgação da Lei nº 14.612/2023, que tipifica o assédio como infração ético-disciplinar (BRASIL, 2023), os desafios para sua efetiva aplicação permanecem. Apenas 12% das seccionais da OAB possuem comissões específicas para o enfrentamento do assédio, o que compromete o acolhimento das vítimas e a punição dos agressores (DAMASCENO, 2023). A fragilidade dos mecanismos institucionais de resposta e a falta de formação ética e sensível entre os membros das comissões de ética profissional reforçam o ciclo de impunidade e descrédito. Mais do que uma questão normativa, o combate ao assédio na advocacia exige uma mudança profunda na cultura jurídica, com o fortalecimento de políticas de compliance de gênero, canais de denúncia protegidos e a inclusão de perspectivas feministas na formação e atuação institucional.

Nesse cenário, torna-se urgente o reconhecimento do assédio como uma violação de direitos fundamentais que compromete não apenas a dignidade das mulheres advogadas, mas também a integridade do sistema de justiça. A responsabilização institucional, aliada à escuta qualificada e ao suporte psicossocial, deve fazer parte de um compromisso coletivo da OAB, dos escritórios de advocacia e das instâncias judiciais para garantir um ambiente de trabalho seguro, inclusivo e respeitoso. A luta contra o assédio é, portanto, indissociável da luta pela equidade de gênero na advocacia e requer o enfrentamento direto das estruturas que historicamente silenciam, punem e invisibilizam as mulheres.

A transformação digital no campo jurídico brasileiro traz novas dimensões às desigualdades de gênero, ampliando desafios para as advogadas, especialmente aquelas que enfrentam barreiras relacionadas à maternidade, assédio e precarização contratual. Embora possa oferecer maior flexibilidade, a tecnologia reproduz vieses estruturais e penaliza mulheres que acumulam múltiplas responsabilidades. Sem políticas afirmativas e revisões éticas, o avanço tecnológico tende a perpetuar exclusões, dificultando o acesso das mulheres a cargos de liderança e a uma carreira equitativa. Portanto, a incorporação crítica da tecnologia é fundamental para promover a justiça social e a equidade na advocacia.

2.1 Exclusão Operacional e Teto de Vidro na Advocacia Brasileira

A desigualdade de gênero na advocacia brasileira ultrapassa barreiras formais, manifestando-se de maneira sofisticada por meio de exclusões operacionais e práticas institucionais enraizadas em uma cultura organizacional historicamente patriarcal. Mesmo com o crescimento expressivo da participação feminina na profissão, a ascensão das mulheres a cargos de liderança ainda enfrenta limitações significativas, muitas delas invisíveis, mas estruturalmente persistentes.

A teoria dos sistemas sociais de Niklas Luhmann (1997), é instrumental para compreender esse fenômeno. Luhmann propõe que os sistemas sociais são operacionalmente fechados, ou seja, reproduzem suas próprias lógicas internas, mesmo quando estão abertos a influências cognitivas externas. No caso do Direito, essa autopoiese se expressa em práticas que, embora formalmente neutras, selecionam, excluem e perpetuam desigualdades de forma sistêmica (LUHMANN, 1997).

No ambiente jurídico, essa exclusão operacional se traduz em diversos aspectos: ausência de políticas de mentoria para mulheres, redes de contato dominadas por homens, e a manutenção de processos informais de promoção e avaliação baseados em afinidades de gênero. Muitas vezes, escritórios de advocacia operam sob um discurso meritocrático que desconsidera as condições desiguais de partida e os obstáculos institucionais enfrentados pelas advogadas (BONELLI et al., 2021; WLM-BR, 2023).

A cultura organizacional dos escritórios reforça estereótipos de gênero ao valorizar traços associados à liderança masculina — assertividade, disponibilidade

total, competitividade — em detrimento de estilos colaborativos, muitas vezes mais adotados por mulheres. Essa lógica fortalece o fenômeno do "teto de vidro", um limite invisível que impede a ascensão das mulheres a posições de maior prestígio, mesmo quando possuem formação e desempenho equivalentes aos de seus colegas homens (NUNES, 2024).

Além disso, a divisão simbólica das áreas jurídicas contribui para essa segmentação. Áreas como Direito de Família, do Consumidor e Direitos Humanos — associadas a traços de empatia e cuidado — são frequentemente ocupadas por mulheres, enquanto os homens predominam em áreas mais valorizadas econômica e simbolicamente, como Direito Empresarial, Tributário e Penal. Essa segmentação é não apenas reflexo de escolhas individuais, mas também produto de normas institucionais e culturais que induzem e reforçam desigualdades (ALMEIDA et al., 2023).

Mesmo com marcos legais importantes, como a Constituição Federal de 1988 e os tratados internacionais de proteção aos direitos das mulheres, a igualdade formal ainda não se converteu em igualdade material no cotidiano da profissão. As práticas informais — como o favorecimento de perfis masculinos para lideranças, a informalidade nos processos decisórios e a baixa transparência salarial — continuam a operar como mecanismos excludentes potentes (FRAGA; LUCAS, 2021).

A teoria de Luhmann permite, ainda, identificar que essas exclusões não ocorrem por decisões conscientes de discriminação, mas como produto de uma racionalidade funcional que perpetua o status quo. Assim, o sistema jurídico resiste a transformações reais mesmo diante de pressões externas por igualdade, mantendo o domínio masculino simbólico e material nas estruturas de poder (LUHMANN, 1997).

As consequências dessas exclusões se refletem na saúde mental e emocional das advogadas, na rotatividade feminina nos escritórios e na evasão de talentos qualificados. A sobrecarga da dupla jornada, a ausência de políticas institucionais de apoio e o apagamento de trajetórias femininas nas lideranças também fragilizam o avanço da equidade de gênero na profissão. Medidas recentes, como a inclusão de princípios ESG nas estratégias dos escritórios e a exigência de paridade de gênero nas chapas da OAB, representam avanços relevantes. No entanto, a transformação estrutural exige mais do que ações pontuais: é necessário reformular os sistemas de reconhecimento, poder e liderança dentro da advocacia (NUNES, 2024).

Somente com um compromisso institucional profundo — voltado para práticas

transparentes, incentivo à diversidade nos postos de comando e desconstrução de valores discriminatórios — será possível romper com o ciclo da exclusão operacional e abrir caminho para novas formas de protagonismo feminino na advocacia brasileira.

2.2 A Tecnologia e as Novas Dimensões da Desigualdade de Gênero na Advocacia

A transformação digital do campo jurídico brasileiro tem revelado e aprofundado novas dimensões da desigualdade de gênero na advocacia, especialmente quando analisada sob a ótica de experiências insurgentes e críticas feministas. A partir da experiência da Assessoria Jurídica Popular da Casa de Referência da Mulher Tina Martins, Bettoni (2021, p. 17) destaca que “a busca por acolher as mulheres em situação de violência encontra diversos obstáculos de acesso à justiça marcados por desigualdades de gênero, raça e classe tanto na articulação da rede de políticas públicas quanto no sistema de justiça”. Essa constatação é reforçada por relatos de atendimentos jurídicos, nos quais mulheres enfrentam desde a linguagem inacessível dos processos até a escuta desqualificada por agentes do Judiciário (BETTONI, 2021, p. 16-18).

A pesquisa de Bettoni (2021), adota uma perspectiva feminista decolonial, fundamentada na valorização da experiência, da localização e do compromisso ético-político. A autora propõe que “o giro espacial do direito também é feminista, decolonial e antirracista pois considera as intersecções entre gênero, raça e classe para pensar o direito” (BETTONI, 2021, p. 34). Essa abordagem dialoga com a crítica de Santos (2016, p. 18-19), que ressalta a importância de reconhecer a pluralidade de vozes e experiências na construção do direito, especialmente nos tribunais superiores, onde a sub-representação feminina reforça padrões de julgamento que desconsideram as vivências de gênero.

No contexto da transformação digital, Girolimetto e Otero (2024, p. 5-7), alertam para o risco de reprodução e ampliação de vieses de gênero por sistemas de inteligência artificial (IA) e automação. Segundo as autoras, “algoritmos treinados com dados históricos tendem a perpetuar estereótipos, como a associação de ‘liderança’ a perfis masculinos”, e a ausência de transparência nesses sistemas dificulta a identificação e correção de discriminações. Elas defendem a necessidade de auditorias e protocolos de equidade para mitigar tais riscos (GIROLIMETTO; OTERO,

2024, p. 10-11).

A violência de gênero no campo jurídico não se limita ao atendimento presencial, mas se estende ao ambiente digital, especialmente durante a pandemia de Covid-19, quando o uso de plataformas digitais para reuniões e atendimentos trouxe novos desafios, como a exclusão de mulheres sem acesso à internet de qualidade e a intensificação da sobrecarga de trabalho doméstico e cuidado (BETTONI, 2021, p. 45-46). Pesquisa com advogadas brasileiras apontou que 68% sofreram interrupções frequentes em videoconferências e 52% relataram exclusão de grupos de discussão estratégica em aplicativos de mensagens (BETTONI, 2021, p. 117-118).

Além disso, sistemas de controle de produtividade baseados em métricas digitais penalizam desproporcionalmente mulheres, especialmente aquelas que acumulam responsabilidades familiares. Bettoni (2021, p. 120), relata que 78% das advogadas mães receberam avaliações negativas por “disponibilidade irregular”, mesmo cumprindo metas de produtividade. Essa realidade é agravada por modelos de avaliação que ignoram as especificidades de gênero, perpetuando desigualdades estruturais (BETTONI, 2021, p. 121; SANTOS, 2016, p. 45-46).

Diante desse cenário, as autoras convergem na defesa de estratégias para promover a equidade digital de gênero na advocacia. Entre as medidas recomendadas estão a realização de auditorias de algoritmos para identificar e corrigir vieses, a implementação de políticas de inclusão digital e capacitação tecnológica para advogadas, e a exigência de transparência nos critérios de sistemas automatizados (GIROLIMETTO; OTERO, 2024, p. 12-13; SANTOS, 2016, p. 78-79). Bettoni (2021, p. 146-147), reforça que “a transformação digital não é neutra: reflete e pode amplificar desigualdades históricas”, sendo essencial o compromisso institucional da OAB, do CNJ e dos escritórios de advocacia com a revisão crítica de tecnologias e políticas afirmativas.

Portanto, a análise integrada das experiências insurgentes (BETTONI, 2021 p. 146-147), das críticas à estrutura do Judiciário (SANTOS, 2016,s.p.) e dos alertas sobre discriminação algorítmica (GIROLIMETTO; OTERO, 2024,s.p.) evidencia que o avanço tecnológico no campo jurídico brasileiro só contribuirá para a superação das disparidades de gênero se for acompanhado de políticas afirmativas, revisão crítica de práticas e compromisso ético com a diversidade e a justiça social.

2.3 Interseccionalidade na Advocacia: Múltiplas Dimensões da Desigualdade

A análise das desigualdades de gênero na advocacia brasileira exige uma abordagem interseccional, que considere como diferentes marcadores sociais — como raça, classe, orientação sexual e deficiência — se entrecruzam, criando experiências únicas de discriminação e exclusão. Essa perspectiva é essencial para compreender as complexas formas de opressão enfrentadas por indivíduos marginalizados dentro do campo jurídico. Como explica Chaveiro (2023), ao citar Crenshaw, a interseccionalidade trata especificamente da forma pela qual o racismo, o patriarcalismo, a opressão de classe e outros sistemas discriminatórios criam desigualdades estruturais que organizam as posições relativas de mulheres, raças, etnias, classes e outros grupos sociais (CHAVEIRO, 2023, p. 66, apud CRENSHAW, 1997). Trata-se de uma ferramenta teórico-metodológica desenvolvida por mulheres negras para compreender as múltiplas formas de opressão e desigualdade, sendo fundamental considerar as relações étnico-raciais como intrínsecas ao conceito de interseccionalidade (CHAVEIRO, 2023, p. 58)

A análise das desigualdades de gênero no campo jurídico brasileiro não pode prescindir da compreensão das intersecções entre racismo e sexismo, conforme destacado por Lélia Gonzalez (2018), em sua obra clássica “Racismo e sexismo na cultura brasileira”. Para Gonzalez (2018), a opressão vivida pelas mulheres negras é marcada por uma dupla marginalização, pois são alvo tanto do racismo estrutural quanto do sexismo, o que aprofunda as barreiras para sua ascensão profissional e social. No contexto do mercado de trabalho jurídico, essa dupla opressão se manifesta na sub-representação de mulheres negras em cargos de liderança e na invisibilidade de suas trajetórias, mesmo quando representam parcela significativa da força de trabalho feminina.

Gonzalez (2018), argumenta que o processo de construção das identidades de gênero no Brasil está intrinsecamente ligado à hierarquia racial, de modo que as imagens e expectativas sociais acerca das mulheres são atravessadas por estereótipos que desvalorizam e silenciam as experiências das mulheres negras, indígenas e periféricas. Como aponta a autora, “a cultura brasileira articula racismo e sexismo de forma a relegar a mulher negra ao lugar de subalternidade, tanto no âmbito privado quanto no público” (GONZALEZ, 2018, p. 309). Assim, a análise das desigualdades na advocacia deve considerar que as mulheres negras enfrentam

obstáculos adicionais, que não se reduzem às barreiras de gênero, mas são agravados pela discriminação racial e pela exclusão histórica dos espaços de poder.

O conceito de interseccionalidade, desenvolvido por Kimberlé Crenshaw em 1989, busca capturar as consequências estruturais da interação entre diferentes eixos de subordinação, como o racismo, o patriarcalismo e a opressão de classe. Para Crenshaw, essas interações geram desigualdades que estruturam as posições relativas de mulheres, grupos raciais e étnicos, classes sociais, e outros grupos marginalizados.

Como explica Chaveiro (2023), "ela trata especificamente da forma pela qual o racismo, o patriarcalismo, a opressão de classe e outros sistemas discriminatórios criam desigualdades básicas que estruturam as posições relativas de mulheres, raças, etnias, classes e outras" (p. 66, citando Crenshaw). Essa análise é fundamental para a compreensão das dinâmicas de poder que permeiam a sociedade e, por extensão, o campo da advocacia.

Reforçando essa perspectiva, Pereira (2021), argumenta que "gênero, raça e classe, bem como outros eixos de opressão (etnia, nacionalidade, religião, sexualidade, geração, habilidade/deficiência ou outros, a depender do contexto), configuram 'sistemas de subordinação/discriminação' que não são totalmente distintos ou mutuamente excludentes. Ao contrário, eles sobrepõem-se e entrecruzam-se, criando intersecções complexas e gerando desigualdades básicas e posições relativas entre mulheres, grupos étnicos ou raciais, classes sociais etc." (PEREIRA, 2021, p. 447). Dessa forma, a interseccionalidade não apenas ilumina as desigualdades, mas também possibilita uma compreensão mais profunda das interações entre diferentes formas de discriminação.

No contexto da advocacia brasileira, onde as mulheres representam cerca de 50% dos profissionais, as desigualdades de gênero são frequentemente exacerbadas por outras variáveis, como raça e classe social. O estudo "Perfil ADV" (FGV, 2024) revela que a profissão é, em termos de representação numérica, majoritariamente feminina: "50% de mulheres, 49% de homens e 1% pertencente a outras identidades de gênero" (FGV, 2024, p. 33).

Contudo, esse dado numérico não reflete a realidade das mulheres no topo da hierarquia profissional. Como aponta o estudo, "há sub-representação de mulheres e pessoas negras em cargos de liderança, além de uma disparidade salarial significativa" (FGV, 2024, p. 34). A interseccionalidade se torna uma chave para

entender essas disparidades, pois, como o estudo indica, as advogadas recebem, em média, salários menores que seus colegas homens, sendo essa diferença ainda mais acentuada quando se considera a sobreposição de gênero e raça (FGV, 2024, p. 35).

A interseccionalidade, portanto, oferece uma lente poderosa para uma análise mais profunda dessas desigualdades. Ela nos permite perceber que as opressões não podem ser vistas de forma isolada, como categorias estanques, mas sim em sua inter-relação dinâmica. Como sintetiza Chaveiro (2023), "é fundamental considerar as relações étnico-raciais como intrínsecas ao conceito de interseccionalidade, pois foi criado por mulheres negras a fim de reparar opressões, entre elas, o racismo" (p. 71). Essa visão ampliada reforça a importância de não tratar as discriminações como questões separadas, mas como processos interconectados que, juntos, perpetuam as desigualdades.

Além disso, Pereira (2021), complementa que "as experiências sociais de sujeitos e de coletividades marginalizados [...] seriam sempre multidimensionais" (p. 447). Isso significa que, ao entender a interseccionalidade, podemos perceber a complexidade das experiências vividas por advogadas negras, por exemplo, cujas trajetórias são marcadas não apenas pelo gênero, mas também pela raça, classe e outros fatores, que juntas moldam suas posições dentro da advocacia.

A regionalidade, por sua vez, também desempenha um papel crucial nas disparidades observadas no campo jurídico. O estudo da FGV (2024) revela que as desigualdades são mais acentuadas nas regiões Norte e Nordeste do Brasil, onde mulheres e negros enfrentam maiores dificuldades para acessar cargos de liderança e enfrentam disparidades salariais ainda mais significativas. Esse dado reforça a necessidade de uma análise interseccional que considere as especificidades regionais, pois, como o estudo aponta, "as desigualdades são mais acentuadas nessas regiões, onde mulheres e negros têm menos acesso a cargos de liderança" (FGV, 2024, p. 36).

Portanto, a interseccionalidade se revela como uma ferramenta indispensável para entender as múltiplas dimensões da desigualdade na advocacia brasileira. Ao ser incorporada como uma perspectiva analítica, ela permite uma compreensão mais ampla e profunda das dinâmicas que perpetuam a discriminação, mostrando que as opressões não podem ser enfrentadas de forma fragmentada. Para promover mudanças reais, é urgente a implementação de políticas institucionais que enfrentem essas opressões de maneira articulada e contextualizada, levando em conta as

complexas intersecções de gênero, raça e classe no campo jurídico (CHAVEIRO, 2023, p. 454; FGV, 2024, p. 37).

2.4 Formação Acadêmica e Início de Carreira: Raízes da Desigualdade na Advocacia

A análise das desigualdades no ambiente acadêmico jurídico pode ser enriquecida pela teoria da "pedagogia crítica" de Paulo Freire (1996), complementada pela perspectiva feminista de bell hooks¹ (2013) sobre as dinâmicas de poder na educação.

Hooks argumenta que práticas pedagógicas aparentemente neutras frequentemente reproduzem e legitimam hierarquias sociais, incluindo as de gênero. No contexto específico da formação jurídica brasileira, Severi (2016, p. 103) identifica que "o ambiente acadêmico do Direito opera como um espaço de socialização profissional que antecipa e prepara as desigualdades posteriormente observadas no mercado de trabalho, naturalizando dinâmicas de silenciamento e marginalização das estudantes mulheres". Esta perspectiva teórica permite compreender como práticas educacionais quotidianas - desde a participação em sala de aula até a seleção de materiais didáticos contribuem para a construção de uma identidade profissional jurídica que privilegia atributos tradicionalmente associados ao masculino.

O ambiente acadêmico jurídico, tradicionalmente marcado por uma cultura masculina, reproduz estereótipos e práticas discriminatórias que impactam a formação das futuras profissionais. Segundo o "Mapeamento de Gênero nas Faculdades de Direito" (OLIVEIRA, 2023,s.p), apenas 34% dos docentes em disciplinas consideradas "nucleares" (como Direito Civil e Empresarial) são mulheres, enquanto nas áreas tradicionalmente feminizadas (como Direito de Família) este percentual sobe para 62%. Esta distribuição desigual contribui para a perpetuação de estereótipos sobre áreas "apropriadas" para atuação feminina.

As práticas pedagógicas também revelam vieses significativos. Estudo

¹ A teoria da "pedagogia crítica" de Paulo Freire, apresentada em sua obra "Pedagogia da Autonomia" (1996), enfatiza a importância da reflexão crítica na prática educativa, promovendo a autonomia dos educandos por meio de uma educação libertadora. Essa abordagem é enriquecida pela perspectiva feminista de bell hooks, especialmente em "Teaching Critical Thinking: Practical Wisdom" (2013), onde ela destaca a necessidade de práticas pedagógicas que desafiem sistemas de dominação e promovam a inclusão e a justiça social.

conduzido em cinco das principais faculdades de Direito do país demonstra que alunas são interrompidas três vezes mais frequentemente que alunos durante participações em sala, recebem 40% menos oportunidades de protagonismo em atividades práticas simuladas e têm suas contribuições acadêmicas frequentemente subestimadas (MENDES, 2018,s.p.). Esta dinâmica contribui para a construção precoce de barreiras à plena expressão do potencial profissional feminino.

O acesso a estágios estratégicos emerge como ponto crítico na reprodução das desigualdades. Levantamento realizado pelo Centro de Estudos de Carreiras Jurídicas (SILVA, 2024,s.p.) revela que, embora mulheres representem 65% dos candidatos a programas de estágio em grandes escritórios, constituem apenas 45% dos selecionados para áreas consideradas estratégicas, como Fusões e Aquisições e Mercado de Capitais. A disparidade se acentua em escritórios internacionais, onde apenas 38% das vagas de estágio com potencial de carreira internacional são ocupadas por mulheres.

Os critérios de seleção para estágios frequentemente incorporam vieses implícitos que privilegiam perfis tradicionalmente masculinos. Análise de processos seletivos em 50 escritórios de grande porte identificou que características como "assertividade", "capacidade de liderança" e "potencial comercial" são avaliadas de forma significativamente diferente quando os candidatos são mulheres, resultando em notas médias 25% inferiores em comparação com candidatos homens com qualificações similares (RODRIGUES; LIMA, 2023,s.p.).

A transição universidade-mercado representa momento particularmente desafiador. Pesquisa longitudinal com egressos dos cursos de Direito revela que, após dois anos de formados, mulheres recebem remuneração média 32% inferior a seus colegas homens, mesmo quando apresentam histórico acadêmico superior (THOMPSON, 2023,s.p.). Esta disparidade inicial tende a se ampliar ao longo da carreira, evidenciando como as desvantagens se acumulam desde os primeiros passos profissionais.

Os programas de trainee, que teoricamente deveriam representar porta de entrada meritocrática para a carreira jurídica, também reproduzem padrões discriminatórios. O estudo "Diversidade nos Programas de Trainee Jurídico" (MARTINS; COSTA, 2023,s.p.) identificou que mulheres enfrentam taxa de reprovação 45% superior nas fases finais de seleção, particularmente em dinâmicas de grupo e entrevistas comportamentais. A análise dos critérios avaliativos revela

expectativas implícitas baseadas em estereótipos de gênero, como "capacidade de imposição" e "perfil de liderança natural".

A distribuição das oportunidades de desenvolvimento inicial também apresenta vieses significativos. Segundo pesquisa da Associação das Advogadas Brasileiras (2023), nos primeiros três anos de carreira, advogadas recebem 35% menos designações para casos complexos ou estratégicos, 42% menos oportunidades de contato direto com clientes importantes e 50% menos convites para participação em eventos de networking relevantes para a construção de carreira.

Os programas de mentoria, cruciais para o desenvolvimento profissional inicial, também refletem desigualdades estruturais. Levantamento em escritórios de grande porte indica que apenas 28% dos mentores em posições estratégicas são mulheres, criando barreiras adicionais para advogadas em início de carreira que buscam referências profissionais e orientação específica para os desafios que enfrentarão (ALMEIDA; SANTOS, 2023,s.p.).

O impacto dos vieses de seleção se estende à retenção de talentos. Dados do Observatório da Advocacia (2023) mostram que 45% das advogadas abandonam a carreira nos primeiros cinco anos de profissão, taxa duas vezes superior à observada entre homens. Entre os principais motivos citados estão a falta de perspectivas de crescimento (68%), ambiente profissional hostil (58%) e dificuldade de conciliação com responsabilidades familiares (52%).

A complexidade deste cenário demanda intervenções estruturais desde a formação acadêmica. Iniciativas bem-sucedidas em algumas instituições incluem programas de mentoria específicos para estudantes mulheres (com impacto positivo de 45% nas taxas de empregabilidade qualificada), políticas de equidade de gênero na distribuição de oportunidades acadêmicas e formação docente em perspectiva de gênero (FERNANDES, 2023,s.p.).

As experiências de microagressões e "mansplaining" no ambiente acadêmico jurídico constituem importantes mecanismos de desencorajamento profissional. Segundo pesquisa realizada pela Rede de Mulheres Estudantes de Direito em dez universidades brasileiras (ALMEIDA; GUIMARÃES, 2023,s.p.), 87% das estudantes relatam ter experimentado situações em que colegas ou professores homens explicaram conceitos básicos que elas já dominavam, demonstrando um padrão de condescendência baseado em gênero.

O estudo identificou ainda que 74% das alunas já tiveram suas falas

desqualificadas em debates acadêmicos através de frases como "na verdade, o que ela quis dizer foi...", enquanto apenas 12% dos alunos relatam experiências similares. Estas microagressões têm efeito cumulativo significativo: 62% das participantes afirmam que estas experiências reduziram sua participação em atividades acadêmicas e 58% relatam impacto negativo na autoconfiança profissional. Como observa Sabadell (2022, p. 78), "o silenciamento sistemático das estudantes de Direito nos espaços acadêmicos funciona como treinamento precoce para a subalternidade que posteriormente encontrarão no mercado profissional".

A representatividade docente emerge como fator crítico na formação de futuras advogadas. Análise realizada pelo Observatório do Ensino Jurídico (PIRES; MONTEIRO, 2023,s.p.) em 50 faculdades de Direito revela uma distribuição desigual não apenas quantitativa, mas qualitativa do corpo docente: embora mulheres representem 42% do total de professores, ocupam apenas 23% das cadeiras em disciplinas consideradas de "alta prestígio" como Direito Constitucional e Teoria Geral do Direito.

Esta disparidade se intensifica nos programas de pós-graduação, onde apenas 28% das orientações de doutorado são conduzidas por professoras. O impacto desta sub-representação manifesta-se na percepção das estudantes: 68% afirmam que a escassez de modelos femininos em posições acadêmicas de destaque afeta negativamente suas aspirações profissionais. Como destacam Machado e Rodriguez (2022, p. 203), "a ausência de mulheres em determinados espaços de produção do conhecimento jurídico não apenas reflete desigualdades estruturais, mas ativamente as reproduz ao sinalizar, implicitamente, quais corpos e mentes são reconhecidos como autoridades legítimas em diferentes áreas do Direito".

O acesso desigual a atividades extracurriculares estratégicas também constitui um mecanismo significativo na reprodução precoce das desigualdades. O mapeamento "Gênero e Oportunidades nas Faculdades de Direito" (SOARES; FERREIRA, 2023,s.p.) analisou a composição de equipes de competições jurídicas, grupos de pesquisa e programas de extensão em 30 instituições brasileiras, identificando padrões consistentes de disparidade.

Em competições nacionais e internacionais de Direito Empresarial, Tributário e Arbitragem, mulheres representam apenas 35% dos participantes e 22% dos oradores principais, enquanto em competições de Direitos Humanos constituem 62% dos membros. Nos grupos de pesquisa, observa-se segregação similar: nas áreas de

Direito e Tecnologia, Direito Econômico e Análise Econômica do Direito, consideradas estratégicas para inserção profissional em escritórios de elite, a participação feminina é de 38%, enquanto em grupos voltados a Direito de Família e Infância chega a 74%. Como observam Lima e Valente (2023, p. 87), "a disparidade no acesso a experiências acadêmicas valorizadas pelo mercado funciona como um mecanismo precoce de 'streaming' de gênero, direcionando estudantes para trajetórias profissionais distintas antes mesmo de sua entrada formal no mercado de trabalho".

2.5 Gênero na Advocacia Empresarial e Pública

A análise comparativa entre os setores público e privado da advocacia revela diferenças significativas nas dinâmicas de gênero, nas manifestações de discriminação e nas oportunidades de progressão profissional. Este estudo busca compreender como essas disparidades se manifestam em cada ambiente profissional e como afetam as trajetórias das mulheres na advocacia. Segundo dados da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB, 2024), a profissão é majoritariamente feminina, com 50% de mulheres, 49% de homens e 1% pertencente a outras identidades de gênero.

Esse aumento da representatividade feminina é notável, especialmente quando se observa que as advogadas são, em média, mais jovens do que os advogados, o que sugere um crescimento recente da presença feminina nesse campo profissional. Rocha (2024), confirma que, no setor privado, as mulheres são maioria desde 2010, e essa diferença tem aumentado de forma substancial ao longo dos anos.

ROCHA (ROCHA, 2023, p. 5). Esse afunilamento hierárquico é mais pronunciado do que na advocacia pública, onde as mulheres ocupam 45% dos cargos de chefia, embora ainda enfrentem barreiras específicas (ROCHA, 2023, p. 6).

A estrutura de progressão de carreira nos dois setores também apresenta diferenças substanciais. Na advocacia pública, onde a progressão é regulada por critérios mais objetivos e concursos públicos, as mulheres têm taxas de aprovação equivalentes ou superiores aos homens, com 53% dos aprovados nos concursos para advocacia pública federal nos últimos cinco anos sendo mulheres (ROCHA, 2024, online).

No setor empresarial, os critérios de avaliação de desempenho e promoção frequentemente incluem aspectos subjetivos que podem amplificar os vieses de gênero. Segundo o levantamento "Critérios de Sociedade em Escritórios Brasileiros",

72% dos escritórios consideram a "capacidade de desenvolvimento de clientela" como critério crucial para promoção à sociedade, o que afeta desproporcionalmente as mulheres, já que elas enfrentam dificuldades no acesso a redes informais de networking (ALMEIDA e FARIAS, 2023).

Esse viés subjetivo nas avaliações de desempenho contribui para a desigualdade nas oportunidades de ascensão no setor privado. As manifestações de discriminação também variam entre os setores. Na advocacia empresarial, as formas mais comuns de discriminação incluem a exclusão de reuniões estratégicas, interrupções em apresentações e questionamentos sobre a disponibilidade das mulheres devido a responsabilidades familiares (ALMEIDA e FARIAS, 2023). No setor público, as principais manifestações envolvem desqualificação técnica, resistência à autoridade feminina e assédio moral relacionado aos períodos de licença-maternidade (ROCHA, 2023, p. 7).

A maternidade é outro fator que impacta de maneira distinta a carreira das mulheres nos dois setores. Na advocacia pública, a estabilidade e as políticas formais de licença-maternidade oferecem maior segurança às advogadas, com 85% delas retornando à mesma posição após a licença (ROCHA, 2023, p. 8). Em contrapartida, na advocacia empresarial, 67% das advogadas relatam impactos negativos em suas carreiras após a maternidade, incluindo redução de casos importantes e exclusão de oportunidades de promoção (ALMEIDA e FARIAS, 2023). Essas diferenças evidenciam a falta de políticas institucionais adequadas para apoiar as mulheres no setor privado.

Além disso, as estratégias de desenvolvimento profissional nas duas áreas exigem abordagens diferentes. No setor privado, um estudo sobre as "Trajetórias Femininas no Direito Corporativo" identificou que as mulheres bem-sucedidas são aquelas que constroem ativamente redes profissionais, desenvolvem uma expertise técnica diferenciada e participam de programas formais de (ALMEIDA e FARIAS, 2023). Já na advocacia pública, as estratégias mais eficazes incluem especialização acadêmica, participação em comissões técnicas e o desenvolvimento de projetos institucionais inovadores (ROCHA, 2023, p. 9).

A análise dos programas de mentoria também revela diferenças estruturais importantes. Enquanto apenas 25% dos escritórios privados oferecem programas formais de mentoria focados em equidade de gênero, 62% das instituições públicas implementaram iniciativas semelhantes nos últimos cinco anos (ALMEIDA e FARIAS,

2023).

Em relação às políticas institucionais de equidade de gênero, a advocacia pública se destaca por uma maior presença de comitês de diversidade e políticas formais de equidade, com 85% das instituições adotando tais práticas (SANTOS, 2024, online). A Advocacia-Geral da União (AGU), por exemplo, anunciou em 2025 uma série de medidas voltadas para o fortalecimento da representatividade feminina no órgão e a implementação de uma política judicial com base na perspectiva de gênero (AGU, 2025, online). No setor privado, ainda existem lacunas significativas na implementação de políticas semelhantes, o que contribui para as disparidades observadas.

Por fim, a dimensão internacional da advocacia também apresenta desafios específicos. O "Global Legal Gender Report" aponta que apenas 18% dos escritórios brasileiros com operações internacionais têm mulheres liderando suas áreas cross-border, um percentual consideravelmente inferior à média global de 27% (ROCHA, 2023, p. 10). Isso revela a dificuldade das mulheres em acessar posições de liderança em ambientes jurídicos internacionais.

Em conclusão, a busca por equidade de gênero na advocacia brasileira exige ações específicas e direcionadas para cada contexto, levando em consideração as particularidades dos setores público e privado. Embora as mulheres sejam maioria no contingente de advogados, como observa o Women in Law Mentoring Brasil (WLM-BR, 2019), isso não implica uma distribuição igualitária em cargos de liderança no mundo jurídico. Portanto, é imprescindível o desenvolvimento de políticas públicas e privadas que promovam a equidade de gênero, implementando estratégias eficazes para garantir que as mulheres tenham acesso igualitário às oportunidades de progressão de carreira e liderança no campo jurídico.

2.6 Dimensões Simbólicas da Discriminação e Cultura Organizacional

A desigualdade de gênero na advocacia brasileira não se limita às barreiras visíveis e estruturais. Ela se manifesta de forma profunda nas dimensões simbólicas da cultura organizacional, que, ao naturalizarem práticas e discursos, perpetuam padrões de exclusão mesmo diante de avanços normativos e do aumento da presença feminina na profissão. Embora as mulheres representem aproximadamente metade dos inscritos na Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), sua presença nos espaços

de liderança, tomada de decisão e alta remuneração ainda é significativamente inferior à dos homens (OAB, 2022).

Essas desigualdades são sustentadas por processos simbólicos de marginalização, que atuam nas interações cotidianas, nas avaliações de desempenho e na construção de autoridade profissional. As advogadas frequentemente enfrentam descrédito, interrupções frequentes em reuniões, julgamentos desproporcionais de suas habilidades técnicas e expectativas emocionais rígidas, que não se aplicam a seus colegas homens (TESOLIN, 2025; LINHARES, 2022). Esse cenário exige que muitas mulheres despendam energia extra para reafirmar constantemente sua competência, o que resulta em desgaste emocional, menor permanência na carreira e evasão nos primeiros anos de exercício profissional (SILVA; BORGES, 2021).

No plano linguístico, há marcadores simbólicos que desvalorizam a presença feminina, como o tratamento por prenomes em vez de títulos ou sobrenomes, além da apropriação discriminatória de ideias — fenômeno em que sugestões feitas por mulheres só ganham aceitação quando reiteradas por homens (FRICKER, 2007; SUE, 2010). A análise do discurso jurídico mostra que as conquistas de advogados homens tendem a ser atribuídas ao mérito individual, enquanto as das mulheres são frequentemente vistas como fruto de sorte ou apoio externo. Esse viés compromete o reconhecimento intelectual e a autoria profissional das advogadas, reforçando sua invisibilidade nos espaços de poder (SADEK, 2006; BONELLI, 2008).

Além disso, o controle sobre a aparência é uma dimensão muitas vezes ignorada da discriminação simbólica. Advogadas são alvo constante de comentários sobre vestuário e imagem pessoal, o que impõe a elas um custo adicional — tanto emocional quanto financeiro — que não incide com a mesma intensidade sobre os homens (OAB, 2022). Esse tipo de exigência reforça a lógica de vigilância e controle simbólico do corpo feminino no ambiente jurídico.

A cultura organizacional vigente, por sua vez, reproduz padrões historicamente masculinos de liderança, prestígio e produtividade. Áreas do Direito percebidas como mais humanizadas (como o Direito de Família ou do Consumidor) são ocupadas majoritariamente por mulheres, enquanto campos associados ao poder econômico (como o Direito Empresarial e Tributário) continuam sob domínio masculino. Essa divisão simbólica não apenas reflete a lógica de gênero, como a reforça, perpetuando a percepção de que certas especialidades são “menos técnicas” ou “menos estratégicas” — o que impacta diretamente na progressão de carreira das mulheres

(ALMEIDA et al., 2023).

A persistência do “teto de vidro” — barreiras invisíveis que limitam o acesso das mulheres a cargos de alta liderança — é um dos reflexos mais evidentes dessa cultura institucional excludente. A exclusão não se dá apenas pela falta de oportunidades formais, mas por mecanismos sutis como o silenciamento epistêmico, a ausência de redes de apoio e a desvalorização simbólica de competências femininas. Mesmo quando qualificadas, muitas mulheres enfrentam resistência em sua ascensão, sendo preteridas em promoções ou relegadas a funções de apoio, sem a mesma visibilidade estratégica (NUNES, 2024).

Essas formas simbólicas de discriminação têm implicações diretas nas políticas institucionais. A mera existência de normativas voltadas à equidade de gênero não é suficiente para enfrentar estruturas de poder profundamente naturalizadas. A promoção de ambientes mais inclusivos depende da revisão das práticas organizacionais, da valorização de estilos diversos de liderança e do reconhecimento do chamado “trabalho emocional” desempenhado pelas mulheres — que envolve não apenas o controle das emoções em contextos adversos, mas também o esforço constante de adequação às normas comportamentais não escritas da profissão (NASCIMENTO; SARDINHA; MOREIRA, 2023).

Embora ações recentes, como a adoção de princípios ESG por alguns escritórios e a exigência de paridade de gênero nas chapas da OAB, sejam passos importantes, elas ainda não atingem a complexidade das barreiras simbólicas. A superação dessas desigualdades exige um compromisso institucional com a transformação cultural, que vá além das estatísticas e normas, promovendo mudanças efetivas nos valores, nas práticas cotidianas e nos modelos de liderança da advocacia brasileira.

2.7 Práticas Excludentes e Redes Masculinas: A Lógica Informal da Desigualdade na Advocacia

Embora as barreiras formais à participação das mulheres na advocacia tenham sido progressivamente eliminadas, as práticas excludentes informais permanecem como um dos principais obstáculos à equidade de gênero. Essas práticas estão profundamente enraizadas nas redes de sociabilidade masculina que dominam os ambientes jurídicos e operam sob a lógica da afinidade, da informalidade e da

confiança entre pares — espaços dos quais as mulheres são sistematicamente afastadas.

As redes de contato masculinas funcionam como gatekeepers simbólicos e operacionais do poder na advocacia, determinando acesso privilegiado a informações estratégicas, oportunidades de liderança, projetos de destaque e indicações para cargos decisórios. Esses circuitos informais são estruturados com base em práticas compartilhadas, como encontros esportivos, confraternizações noturnas e relações construídas desde a graduação — experiências das quais muitas mulheres são excluídas, seja por compromissos familiares, seja por um ambiente hostil à sua presença (BERTOLIN, 2017; BONELLI, 2008).

Esse fenômeno é amplamente reconhecido na literatura como camaradagem masculina, ou *old boys' network*, e opera como uma barreira invisível mas eficaz ao avanço das mulheres. Ainda que as advogadas apresentem qualificações técnicas e acadêmicas superiores, elas permanecem sub-representadas em posições de comando devido à dificuldade de acesso a essas redes de poder simbólico e relacional (GRANOVETTER, 1973; BOURDIEU, 1986).

As estruturas informais de exclusão também se manifestam nos processos decisórios internos dos escritórios, que frequentemente são mediados por confiança pessoal e afinidade — critérios que não são neutros e tendem a favorecer homens com perfis compatíveis com os gestores, em sua maioria também homens. A subjetividade desses critérios de promoção, aliados à ausência de políticas de transparência e accountability, alimenta a perpetuação da desigualdade (FRAGA; LUCAS, 2021; SADEK, 2006).

Além disso, a falta de mentoria estruturada para mulheres — uma prática ainda concentrada em iniciativas voluntárias e coletivos femininos — limita a capacidade das advogadas de acessar conhecimentos tácitos sobre a progressão na carreira. Enquanto os advogados são informalmente orientados e apadrinhados dentro de suas redes de afinidade, as mulheres muitas vezes percorrem caminhos profissionais mais solitários, o que afeta diretamente sua progressão, segurança psicológica e motivação (WLM-BR, 2023).

É importante destacar que essas dinâmicas não são fruto de uma discriminação explícita ou intencional, mas de uma estrutura simbólica de privilégios historicamente consolidada, que reforça a centralidade masculina como padrão de liderança, competência e pertencimento no campo jurídico. A exclusão, nesse sentido, é tanto

operacional quanto epistêmica, pois silencia, invisibiliza e desvaloriza formas distintas de liderança, comunicação e construção de autoridade profissional (FRICKER, 2007; SUE, 2010).

Além disso, o pertencimento a essas redes impacta diretamente a distribuição de prestígio e reputação, especialmente nas grandes bancas. Advogados bem inseridos nesses círculos informais recebem com mais frequência os casos de alto impacto, participam de negociações estratégicas e têm mais visibilidade junto à clientela e à mídia especializada. As mulheres, por sua vez, mesmo quando ocupam posições formais de destaque, frequentemente enfrentam resistência simbólica que deslegitima sua autoridade ou exige comprovação constante de mérito (TESOLIN, 2025; NASCIMENTO; SARDINHA; MOREIRA, 2023).

Assim, a perpetuação dessas redes masculinas não apenas limita o avanço profissional das mulheres, mas contribui para um ambiente institucional onde a meritocracia é apenas aparente. A verdadeira moeda de valorização é relacional, baseada em lealdades, afinidades e reproduções culturais que favorecem padrões masculinos de sociabilidade e liderança. desigualdade (FRAGA; LUCAS, 2021; SADEK, 2006).

A superação dessas práticas exige mais do que inclusão formal: demanda uma reconfiguração das culturas institucionais, que incorpore políticas ativas de mentoria mista, programas de liderança feminina, promoção de redes profissionais inclusivas e, sobretudo, a desnaturalização das lógicas informais de poder que sustentam a desigualdade de gênero na advocacia brasileira.

2.8 Segmentação Horizontal e Disparidades Salariais

Apesar da crescente presença feminina na advocacia brasileira, a equidade substantiva no exercício da profissão ainda está longe de ser alcançada. A segmentação horizontal e a desigualdade salarial entre homens e mulheres são evidências contundentes de que a feminização do Direito não se traduziu em paridade de condições, prestígio ou remuneração no mercado jurídico.

A segmentação horizontal refere-se à concentração das mulheres em determinadas áreas do Direito consideradas mais “humanizadas” ou socialmente associadas à feminilidade, como Direito de Família, Previdenciário e Direitos Humanos — setores geralmente menos valorizados e com menor rentabilidade (CERQUEIRA et

al., 2020). Já os homens continuam dominando áreas de maior prestígio e remuneração, como Direito Empresarial, Tributário e Penal. Segundo dados recentes da OAB (2024), 78% das advogadas atuam em áreas de Direito de Família, enquanto 72% dos advogados concentram-se em áreas empresariais — um retrato claro da persistência da divisão sexual do trabalho dentro da profissão jurídica (OAB, 2024).

Essa separação não ocorre de forma neutra. A estrutura cultural da advocacia ainda reforça estereótipos de gênero, associando às mulheres qualidades como empatia, escuta e acolhimento — características valorizadas em áreas com menos projeção econômica. Por outro lado, os atributos considerados desejáveis para o sucesso em áreas estratégicas, como assertividade, racionalidade e capacidade de negociação sob pressão, são socialmente ligados ao masculino. Esse imaginário institucional influencia tanto a escolha quanto a alocação das mulheres em determinadas especializações, contribuindo para sua menor visibilidade e menor acesso a cargos de liderança (ALMEIDA et al., 2023; BONELLI et al., 2023).

A disparidade salarial acompanha esse cenário. Ainda que homens e mulheres apresentem a mesma formação acadêmica e realizem jornadas de trabalho equivalentes, as mulheres advogadas recebem, em média, 28% menos do que seus colegas homens (GELEDÉS, 2024). A desigualdade é ainda mais grave entre as advogadas negras, que enfrentam discriminações interseccionais relacionadas à raça, classe e gênero, e são sub-representadas nos escritórios de grande porte e nos cargos de maior poder decisório (CERQUEIRA et al., 2020).

Outro fator determinante é a dupla jornada, realidade enfrentada por mais de 60% das advogadas brasileiras. A sobrecarga de trabalho doméstico e de cuidado impõe limites objetivos ao tempo e à disponibilidade dessas profissionais para a dedicação à carreira — fator que frequentemente influencia negativamente suas avaliações de desempenho e suas possibilidades de ascensão. Em contraste, apenas 12% dos advogados relatam dificuldades relacionadas à conciliação entre vida profissional e familiar (HENNING et al., 2023, p. 28).

O fenômeno da feminização do Direito, embora represente um avanço numérico, tem sido acompanhado de um processo de desvalorização simbólica e material da profissão. Conforme argumenta Yannoulas (2011), a feminização não diz respeito apenas à presença majoritária de mulheres, mas à reconfiguração do valor social da profissão a partir da incorporação feminina, frequentemente marcada por precarização, desvalorização e perda de status. Esse fenômeno é especialmente

visível nos cargos de entrada e em funções de apoio jurídico, nos quais as mulheres são maioria, mas raramente ascendem às posições de comando (YANNOULAS., 2011).

A consequência direta dessas dinâmicas é a permanência de um “pisso pegajoso” que impede a ascensão vertical das mulheres. Apenas 15% das sócias em grandes escritórios são mulheres, número ainda mais baixo entre mulheres negras ou LGBTQIA+ (OAB, 2024). A ausência de políticas institucionais eficazes de mentoria e promoção da equidade reforça esse cenário. Enquanto 45% dos homens têm acesso a redes de apoio e apadrinhamento profissional, apenas 15% das mulheres relatam contar com esse tipo de suporte (PROJURIS, 2024).

Assim, a segmentação horizontal e as disparidades salariais não são meros efeitos colaterais da presença feminina crescente na advocacia. Elas são sintomas estruturais de um sistema jurídico que continua operando segundo lógicas masculinas de valorização e exclusão simbólica, mesmo em um cenário de aparente equilíbrio numérico. Como mostra a literatura interseccional, esses mecanismos afetam de forma desproporcional mulheres negras, de classes populares e LGBTQIA+, que vivenciam um ciclo de exclusão ainda mais severo (COLLINS, 2019; CRNSHAW, 1989).

Diante desse quadro, é urgente a implementação de políticas institucionais que enfrentem as desigualdades de forma multidimensional: iniciativas que combinem equidade salarial, reconhecimento da sobrecarga de cuidado, estímulo à diversidade em cargos de liderança e revisão crítica da cultura organizacional dos escritórios jurídicos. A transformação da estrutura jurídica brasileira depende da revalorização dos saberes femininos, da democratização dos espaços de poder e da desnaturalização da hierarquia simbólica entre especializações do Direito.

CAPÍTULO 3- ESTRATÉGIAS E RECOMENDAÇÕES PARA PROMOÇÃO DA EQUIDADE DE GÊNERO NA ADVOCACIA BRASILEIRA

A análise das dinâmicas históricas, sociais e institucionais que permeiam a trajetória das mulheres na advocacia brasileira revela que a desigualdade de gênero no setor jurídico não decorre de lacunas isoladas, mas de um sistema estruturalmente organizado por mecanismos complexos e persistentes de exclusão. Essas lógicas operam por meio de práticas culturais, organizacionais e simbólicas que naturalizam a marginalização feminina, exigindo respostas institucionais que transcendam declarações de intenção e confrontem diretamente os alicerces que sustentam tais assimetrias (ALIANÇA JURÍDICA PELA EQUIDADE DE GÊNERO, 2025; OAB/SP, 2025).

A persistência dessas dinâmicas excludentes manifesta-se na distribuição desigual de oportunidades em projetos estratégicos, na desvalorização de competências associadas ao feminino e na manutenção de barreiras invisíveis à ascensão profissional. A desproporção entre a formação acadêmica feminina e sua representação em posições hierárquicas evidencia a existência de filtros institucionais que ultrapassam a qualificação técnica, revelando padrões sistêmicos de exclusão (OAB/SP, 2025).

A transformação efetiva demanda intervenções concretas nas estruturas de poder, normas de reconhecimento e formas de participação. Isso inclui a revisão crítica de critérios de avaliação de desempenho frequentemente contaminados por vieses de gênero, a implementação de sistemas de accountability com metas vinculantes para representação em comitês decisórios e o combate a fenômenos como a apropriação discriminatória de contribuições intelectuais femininas (SANTOS; ANTUNES, 2013; TCU/ONU Mulheres/PNUD, 2025).

A complexidade do desafio intensifica-se quando consideradas as interseccionalidades, pois mulheres de grupos sub-representados enfrentam obstáculos adicionais decorrentes de sobreposições identitárias. Essa realidade exige políticas específicas que contemplem múltiplas dimensões de exclusão, indo além de abordagens universalistas.

A superação desse cenário requer uma engenharia institucional transformadora, integrando mudanças regulatórias – como exigências de paridade em espaços estratégicos –, tecnológicas – com uso de ferramentas auditáveis para

distribuição equitativa de casos – e culturais – através de programas contínuos de desconstrução de vieses. Essa abordagem multidimensional visa dismantelar arquiteturas invisíveis de poder, promovendo a reconfiguração das relações profissionais no campo jurídico brasileiro (CNJ, 2021).

3.1 Análise de Políticas Internacionais de Sucesso

A promoção da equidade de gênero na advocacia tem sido objeto de iniciativas estruturadas em diversos países, cujos modelos oferecem lições valiosas para o contexto brasileiro. A análise comparativa de políticas internacionais evidencia que a combinação de estratégias institucionais, mudanças culturais e compromissos organizacionais de longo prazo é fundamental para a redução das desigualdades de gênero no setor jurídico.

Nos Estados Unidos, a American Bar Association (ABA) tem liderado esforços pela diversidade de gênero por meio de programas formais de mentoria, treinamento de liderança e redes de apoio a mulheres advogadas. Essas iniciativas têm se mostrado eficazes para aumentar a retenção e preparar mulheres para cargos de decisão, especialmente em grandes escritórios de advocacia. Além disso, incentivos governamentais para empresas que promovem diversidade são utilizados como mecanismos de estímulo à competitividade e à inovação (CNN Brasil, 2025).

No Reino Unido, destaca-se o compromisso público de instituições jurídicas com metas de equidade, como exemplificado pelo programa Women in Law Pledge. Escritórios e órgãos jurídicos que aderem ao compromisso se obrigam a monitorar indicadores de igualdade e implementar ações concretas de inclusão. A Law Society's Women Lawyers Division atua como rede de apoio, desenvolvimento profissional e articulação institucional, fortalecendo a representatividade feminina em posições de liderança (PINHEIRO, 2001).

A experiência dos países nórdicos, especialmente Noruega e Suécia, apresenta exemplos de políticas estatais robustas, com foco na reestruturação do mercado de trabalho por meio da legislação. Na Noruega, a lei determinou cotas progressivas de participação feminina em conselhos administrativos de empresas, sendo uma das iniciativas mais ousadas do mundo em termos de regulação estatal da paridade (Agence France-Presse, 2023). Já a Suécia promove licença parental compartilhada e flexibilidade no trabalho, criando condições estruturais para que

mulheres possam investir em suas carreiras jurídicas sem prejuízo da vida familiar (GELEDÉS, 2025). Além disso, os países nórdicos valorizam parcerias entre universidades e escritórios de advocacia, promovendo redes de mentoria desde o início da formação profissional, o que se revela um diferencial na construção de trajetórias mais igualitárias.

O programa Ladder, promovido pela Women Lawyers Association of Queensland (WLAQ), na Austrália, é outro exemplo de sucesso internacional. Seu objetivo é apoiar mulheres nas fases iniciais de suas carreiras jurídicas, conectando-as com profissionais experientes que as orientam quanto a estratégias de ascensão e enfrentamento de obstáculos. Essa abordagem longitudinal e personalizada de mentoria tem resultado em maior retenção de talentos e fortalecimento de lideranças femininas (QUEENSLAND LAW SOCIETY, 2023).

Santos e Rocha (2019) realizaram uma análise comparativa de escritórios de advocacia nos Estados Unidos, Reino Unido e Brasil, concluindo que programas estruturados de mentoria, avaliação cega de desempenho e metas de paridade aumentaram significativamente a presença feminina em cargos de liderança em um período de cinco anos. A pesquisa indica que a combinação de metas mensuráveis e transformação institucional é fundamental para reverter padrões de exclusão e estagnação (SANTOS; ROCHA, 2019, p. 52–60).

No Brasil, a criação da Aliança Jurídica pela Equidade de Gênero, lançada em janeiro de 2025 por treze escritórios full-service, evidencia o movimento nacional em direção à adoção de práticas internacionais voltadas para a promoção da equidade. Entre as ações propostas em sua Agenda Mínima, destacam-se o comprometimento público das lideranças, a implementação de programas de carreira com foco em equidade e a revisão de políticas de licença parental e contratação sob a perspectiva de gênero (MATOS, 2024). Essas iniciativas, embora recentes, revelam potencial transformador, especialmente se forem ampliadas para além dos grandes escritórios e incorporadas nas políticas institucionais da Ordem dos Advogados do Brasil e das faculdades de Direito.

Dados da OAB e de estudos recentes apontam que, embora as mulheres sejam maioria entre os advogados até 40 anos, esse número diminui nas faixas etárias superiores e nos cargos de liderança. A desigualdade salarial também persiste, com homens recebendo mais do que mulheres em quase todas as especializações da advocacia privada, exceto entre procuradores e advogados públicos (ROCHA, 2024).

Esse fenômeno reflete o chamado “afunilamento” na progressão de carreira das mulheres, barreira que políticas internacionais vêm enfrentando com resultados positivos.

A experiência internacional comprova que mudanças significativas na equidade de gênero na advocacia dependem da articulação entre legislação, cultura organizacional, incentivos públicos e redes de apoio estruturadas. Ao adaptar essas estratégias ao contexto brasileiro, respeitando suas especificidades culturais e institucionais, é possível acelerar o processo de transformação e garantir que a crescente presença feminina na profissão se traduza em liderança efetiva e justiça de gênero real.

3.2 Adaptação ao Contexto Brasileiro

A adaptação das políticas de equidade de gênero à realidade da advocacia brasileira exige uma abordagem que considere as especificidades institucionais, culturais e sociais do país. Embora as experiências internacionais ofereçam modelos eficazes, sua implementação no Brasil demanda sensibilidade às estruturas hierárquicas dos escritórios, à diversidade regional e à complexidade interseccional das desigualdades enfrentadas por mulheres na profissão jurídica.

No Brasil, a estrutura organizacional dos escritórios de advocacia ainda reproduz uma lógica de hierarquização sexuada das carreiras. Bonelli et al. (2007), identificam um “script sexuada” nas trajetórias profissionais, em que o avanço na carreira é fortemente condicionado por redes informais de poder e por uma cultura que associa liderança a atributos tradicionalmente masculinos. Essa cultura organizacional atua como uma barreira à ascensão feminina, mesmo diante do aumento expressivo de mulheres registradas na OAB.

A criação de políticas de diversidade deve, portanto, articular-se com medidas específicas de combate aos vieses inconscientes. A Cartilha de Diversidade do CESA (2019) recomenda a formação de comitês internos para revisar práticas de contratação, avaliação e promoção, promovendo a revisão das normas organizacionais sob a perspectiva da equidade. Além disso, programas como o Women in Law Mentoring Brazil (WLM-BR), que oferecem mentoria e capacitação para mulheres, já demonstram impacto positivo, mas sua expansão e institucionalização nos escritórios ainda são limitadas (WLM, 2023).

A paridade de gênero nos processos de seleção e promoção é uma das estratégias centrais para romper com a desigualdade estrutural. Dados do WLM-BR (2023) mostram que, embora 57% dos profissionais da advocacia sejam mulheres, apenas 34% ocupam a posição de sócias de capital. Nesse sentido, a deliberação do Conselho Federal da OAB, que em 2020 aprovou paridade de gênero e cotas raciais nas diretorias, representa uma política institucional que pode inspirar modelos semelhantes nos escritórios privados (CERQUEIRA, 2020).

No entanto, o desafio da equidade não se limita ao gênero. A interseccionalidade é um elemento fundamental para compreender as camadas múltiplas de opressão que atingem mulheres negras, indígenas, LGBTQIA+ e de baixa renda. Crenshaw (1989) argumenta que essas mulheres enfrentam formas específicas de exclusão, que não são contempladas por políticas universalistas. Bugelli (2022) reforça essa perspectiva ao destacar que o feminismo interseccional reconhece que mulheres em diferentes contextos sociais e raciais vivem vulnerabilidades qualitativamente distintas. Os dados da OAB corroboram essa realidade: apenas 1,3% das sócias em grandes escritórios são mulheres negras (BONELLI et al., 2007).

Para combater essa exclusão, são necessárias políticas específicas de inclusão, como programas de mentoria racializada, ações afirmativas para mulheres indígenas e LGBTQIA+, bem como redes comunitárias de apoio jurídico. Além disso, a presença de disciplinas sobre gênero e raça na formação jurídica ainda é insuficiente. Henning, Collares e Boeira (2023), apontam que a ausência dessas temáticas nos currículos mantém a reprodução de práticas discriminatórias e reforça a marginalização de saberes ligados à equidade.

Faria (2022), destaca que a valorização da diversidade na formação jurídica é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento da cidadania e da justiça social. A conciliação entre vida profissional e responsabilidades familiares é outro ponto crítico. A sobrecarga da “dupla jornada”, associada à maternidade e à ausência de políticas institucionais adequadas, limita a permanência e o crescimento das mulheres no setor jurídico.

Modelos adotados por empresas como a Yara Brasil, que oferecem licença parental de seis meses ao primeiro cuidador, independente de gênero, ilustram alternativas viáveis que poderiam ser adaptadas à advocacia. A adoção de home office estruturado e horários flexíveis já demonstrou potencial de reduzir em até 40% a evasão feminina nos escritórios paulistas que testaram esses formatos (GUPY,

2023),

Além disso, a cultura de sigilo salarial, muito presente no Brasil, dificulta a implementação de políticas de transparência. Bonelli et al. (2007), ressaltam que qualquer política nesse sentido precisa ser acompanhada de ações pedagógicas e institucionais, a fim de desconstruir resistências e ampliar a compreensão sobre justiça remuneratória. Rocha (2024) complementa ao afirmar que a gestão eficiente e inovadora é essencial não apenas para sustentabilidade dos escritórios, mas também para promover ambientes verdadeiramente inclusivos.

Outro fator relevante é a pressão exercida por clientes internacionais, que têm demandado posturas mais inclusivas de seus representantes legais no Brasil. Escritórios que atendem empresas multinacionais tendem a ser mais receptivos às práticas de diversidade, pois compreendem que a pluralidade de perspectivas favorece a inovação e a qualidade das soluções jurídicas (JORDAN CURY ADVOGADOS, 2024).

Por fim, para que políticas de equidade se consolidem, é indispensável a criação de mecanismos institucionais de monitoramento, sanção e incentivo. O papel dos órgãos reguladores, como a OAB e o CNJ, é crucial para garantir a implementação efetiva de medidas. A igualdade de gênero foi incorporada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável do Judiciário brasileiro, o que oferece uma oportunidade única para o avanço de políticas coordenadas em escala nacional. Assim, a adaptação de políticas internacionais à advocacia brasileira requer não apenas a transposição de boas práticas, mas uma reconfiguração profunda das estruturas de poder, cultura organizacional, currículo formativo e modelos de gestão. A equidade de gênero no Brasil passa, necessariamente, pela compreensão das desigualdades em sua complexidade interseccional e pela transformação de um campo jurídico historicamente construído sobre bases masculinas, elitistas e excludentes.

3.3 Teoria de Luhmann Aplicada à Transformação Institucional

A aplicação da teoria dos sistemas autopoieticos desenvolvida por Niklas Luhmann ao contexto da transformação institucional na advocacia brasileira oferece um referencial teórico robusto para compreender e intervir nos processos organizacionais que moldam a equidade de gênero. Os sistemas autopoieticos, definidos por sua capacidade de autorregulação e autorreprodução, possibilitam uma

leitura crítica das estruturas jurídicas como sistemas operativamente fechados, mas estruturalmente acoplados ao ambiente. Como enfatiza Luhmann (1997, p. 60), "os sistemas autopoieticos produzem e reproduzem continuamente os elementos que os compõem, mantendo sua identidade mesmo diante de perturbações externas".

Essa perspectiva permite entender como os escritórios de advocacia absorvem demandas por equidade de gênero de forma seletiva, muitas vezes adotando adaptações formais que não comprometem as estruturas tradicionais de poder. Essa resistência estrutural é evidenciada por dados empíricos que apontam a sub-representação feminina nos cargos mais elevados da profissão: apenas 19% dos cargos de equity partner em grandes escritórios são ocupados por mulheres (MCKINSEY, 2017, p. 4), revelando a persistência de dinâmicas excludentes sob a aparência de inclusão institucional.

O conceito luhmanniano de diferenciação funcional é essencial para entender como o sistema jurídico fragmenta e distribui a complexidade social em subsistemas especializados. Guimarães e Ferreira (2009, p. 208), explica que "a diferenciação entre sistema e ambiente é trazida para dentro do próprio sistema, criando múltiplas camadas de complexidade". No campo jurídico, isso se traduz na coexistência de lógicas operacionais distintas entre tribunais, escritórios de advocacia e entidades reguladoras. Essa multiplicidade pode dificultar a articulação de políticas consistentes de promoção da equidade, sobretudo quando há dissonância entre discursos normativos e práticas organizacionais. Rhode (2018, p. 874), aponta que hierarquias de gênero são sustentadas por critérios subjetivos de promoção e redes informais de influência, que perpetuam desigualdades sob o verniz da meritocracia.

Os mecanismos de inclusão/exclusão, centrais na teoria de Luhmann, ajudam a iluminar as barreiras mais sutis enfrentadas pelas mulheres no exercício da advocacia. Embora as mulheres representem 46% das posições iniciais nos escritórios, a ascensão para cargos de liderança permanece limitada (ABA, 2024, p. 3). Luhmann (1996, p. 88), observa que "a inclusão formal pode ocultar mecanismos operacionais de exclusão", apontando para a discrepância entre presença numérica e poder efetivo. Cecchi-Dimeglio (2017, p. 4), reforça essa crítica ao demonstrar como vieses implícitos em decisões cotidianas — como alocação de casos e avaliações de desempenho — reproduzem desigualdades mesmo em ambientes com políticas de diversidade declaradas.

O conceito de acoplamento estrutural oferece ferramentas para analisar como

o sistema jurídico responde às pressões do ambiente. Luhmann (1992, p. 1421), argumenta que "sistemas operacionalmente fechados só podem ser perturbados por irritações traduzidas em suas próprias operações". Assim, políticas externas, como ações afirmativas ou cotas, são internalizadas apenas quando compatíveis com a lógica interna do sistema. Um exemplo disso é a criação de comissões de diversidade na OAB, que muitas vezes resultam em mudanças cosméticas sem romper padrões culturais enraizados. A pesquisa da McKinsey (2017, p. 6), mostra que 40% das mulheres associadas abandonam suas carreiras jurídicas devido à falta de flexibilidade, o que evidencia uma incongruência entre políticas e práticas institucionais.

A noção de fechamento operacional, discutida por Luhmann (1986, p. 113), também elucida por que políticas externas frequentemente fracassam em induzir mudanças substantivas. Kunzler (2004, p. 126), enfatiza que a evolução sistêmica depende da capacidade do sistema de selecionar, internamente, variações significativas. Isso sugere que medidas transformadoras precisam ser traduzidas em operações jurídicas legítimas e reconhecíveis dentro do sistema. Estudos demonstram que escritórios com comitês de diversidade apresentam até 30% mais mulheres em cargos de liderança (RHODE, 2018, p. 879), indicando que a criação de canais internos de adaptação institucional pode ter efeitos positivos, ainda que limitados.

Por fim, o conceito de redução de complexidade, pilar da teoria de Luhmann, revela como organizações enfrentam o excesso de estímulos externos através da simplificação seletiva. Luhmann (1983, p. 25), argumenta que sistemas lidam com a complexidade ambiental reduzindo-a a formas operacionais reconhecíveis. No caso da advocacia, isso pode se traduzir na adoção de políticas pontuais — como licenças parentais estendidas — que não desafiam a cultura de presentismo e produtividade excessiva. Cecchi-Dimeglio (2017, p. 8), observa que tais iniciativas, quando desarticuladas de uma mudança organizacional mais profunda, perdem efetividade. A pesquisa da ABA (2024, p. 5) indica que 38% das mulheres relatam sofrer assédio moral, contra apenas 15% dos homens, revelando que resistências estruturais persistem apesar das reformas institucionais.

3.4 Recomendações Estruturais

A promoção da equidade de gênero na advocacia brasileira exige

transformações estruturais profundas, baseadas não apenas em princípios jurídicos e constitucionais, mas também em evidências empíricas e experiências institucionais bem-sucedidas. A análise de práticas nacionais e internacionais demonstra que mudanças eficazes requerem intervenções coordenadas em múltiplas dimensões da estrutura organizacional dos escritórios e instituições jurídicas.

Um dos primeiros pontos que emergem como prioritários é a reformulação dos processos seletivos e de promoção. A igualdade de gênero não pode se limitar à sua dimensão formal; ela precisa ser compreendida a partir da ótica da igualdade material, que demanda redistribuição de oportunidades e reconhecimento das diferenças históricas e estruturais. Nesse sentido, Cristina Telles (2019, p. 170), argumenta que “a igualdade de gênero deve ser vista sob as óticas de igualdade formal, redistribuição, reconhecimento e representação”.

A adoção de critérios objetivos e transparentes nos processos de seleção e promoção, associada à diversidade nas bancas avaliadoras, pode reduzir em até 45% as disparidades de gênero, conforme mostram Farias e Mungo (2020, p. 14). Essa transparência, quando aliada ao treinamento em vieses inconscientes, tem se revelado essencial para tornar os processos mais justos e representativos.

A definição de metas quantitativas para a representatividade feminina também se mostra uma estratégia crucial para transformar a cultura organizacional e combater a sub-representação histórica das mulheres em cargos de liderança. A experiência da Advocacia-Geral da União (AGU), por meio de sua Portaria Normativa que estabelece a ocupação de 50% dos cargos de liderança por mulheres, serve como referência de política pública eficaz, funcionando como modelo para outras instituições jurídicas (AGU, 2025). Escritórios que adotaram metas semelhantes relataram aumentos de até 40% na presença feminina em posições de poder em apenas três anos.

Outro mecanismo estruturante é a implementação de programas de mentoria estruturada. O Cicarelli (2023, p. 2), destaca que “um programa de mentoria bem estruturado promove avanços na evolução da liderança feminina, além de ser uma forma de reter talentos e criar habilidades como a liderança inclusiva”. A ONU Mulheres também reforça que a mentoria é uma ferramenta baseada em confiança mútua, com impacto comprovado na progressão de carreira de mulheres em início de trajetória. Estudos indicam que programas com pareamento estratégico, metas claras e métricas de acompanhamento aumentam em até 65% a retenção de advogadas (CICARELLI, 2023, p. 2).

A transparência salarial é outro fator determinante. A Lei 14.611/2023 estabelece a obrigatoriedade de equiparação salarial entre homens e mulheres que exerçam funções equivalentes. Complementarmente, o Decreto 11.795/2023 exige a divulgação de relatórios de transparência salarial com critérios objetivos de progressão (BRASIL, 2023). Estudo econômico do DIEESE, publicado em 2024, evidenciou que as mulheres advogadas recebem, em média, 22% menos que os homens no mercado jurídico brasileiro. A disparidade salarial é ainda maior entre mulheres negras e homens brancos, podendo chegar a 115%. (DIEESE, 2024, p. 4-7). Dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua) indicam que as mulheres dedicam, em média, 21 dias a mais por ano ao trabalho doméstico não remunerado do que os homens, o que impacta diretamente a carreira e disponibilidade profissional das advogadas (IBGE, 2024).

A maternidade continua sendo um dos principais momentos de evasão de mulheres da carreira jurídica. Por isso, políticas institucionais de suporte à maternidade e flexibilidade laboral são fundamentais. A OAB (2015, p. 14), por meio do Plano Nacional de Valorização da Mulher Advogada, introduziu medidas como a suspensão de prazos processuais para advogadas gestantes. Adicionalmente, a Lei nº 13.363/2016 garante direitos específicos no Estatuto da Advocacia para gestantes e lactantes (BRASIL, 2016). Tais medidas, especialmente quando combinadas com programas de retorno gradual, licença estendida e suporte a cuidados infantis, aumentam em até 55% a retenção de advogadas após a maternidade.

Nesse contexto, os modelos híbridos de trabalho também têm demonstrado resultados expressivos. Estudos apontam que estruturas flexíveis bem implementadas aumentam em 48% a satisfação profissional das mulheres e reduzem em 35% as taxas de evasão (CICARELLI, 2023, p. 4). No entanto, seu sucesso depende da existência de critérios de avaliação por desempenho, suporte tecnológico adequado e cultura institucional voltada à confiança e à autonomia.

Além disso, o desenvolvimento de programas de liderança feminina é um eixo fundamental. A formação de competências específicas, o fortalecimento de redes de apoio e a exposição a oportunidades de alta visibilidade estão entre as estratégias mais eficazes. Segundo Rose Morais e Christina Cordeiro (2022, p. 1), “a inclusão paritária em cargos de direção e a implementação de comitês com poder decisório são instrumentos essenciais para que a equidade se torne realidade e não apenas um discurso”.

O estabelecimento de comitês de diversidade com real poder de decisão e orçamento próprio também emerge como estratégia eficaz. Estes comitês, quando compostos de maneira representativa e com acesso a instâncias decisórias, aumentam em 75% a efetividade de políticas de equidade (MORAIS e CORDEIRO, 2022, p. 1). Paralelamente, a reformulação dos sistemas de avaliação para contemplar diferentes estilos de liderança também se revela fundamental. Segundo Almeida e Costa (2023, p. 234), organizações que adotaram tais reformas registraram um aumento de 52% nas promoções femininas e redução de 45% nas avaliações enviesadas.

Momentos críticos de transição na carreira, como o retorno da licença-maternidade ou a ascensão a cargos de liderança, exigem programas estruturados de suporte. Lima e Rodriguez (2024, p. 178), sustentam que “programas de suporte a momentos críticos de carreira aumentam em 68% as chances de retenção de talentos femininos”. Esses programas devem contemplar mentoria específica, redução temporária de carga de trabalho e acompanhamento contínuo.

A criação de redes formais de apoio profissional, como grupos internos de mulheres advogadas, também é indicada como prática de sucesso. Essas redes promovem suporte emocional, desenvolvimento técnico e networking estratégico, aumentando em 55% as chances de progressão na carreira (CICARELLI, 2023, p. 6).

Por fim, abordagens inovadoras de gestão baseadas em inteligência coletiva, como a decisão horizontal e a valorização da diversidade de competências, têm se mostrado eficazes. Pesquisa publicada na Revista de Administração Contemporânea revela que escritórios que adotam esse modelo apresentam 47% mais efetividade na redução das desigualdades de gênero. A transformação digital também contribui nesse sentido: plataformas de inteligência artificial com protocolos rigorosos de neutralidade têm potencial para reduzir em até 40% os vieses de gênero nos processos de recrutamento e avaliação (REVISTA BRASILEIRA DE DIREITO E TECNOLOGIA, 2024).

A base jurídica dessas transformações está na própria Constituição Federal de 1988, que assegura em seu art. 5º, I, o princípio da igualdade de gênero. Ana Paula Guimarães (2013, p. 5), destaca que “a igualdade de gênero constitui pretensão juridicamente tutelável e deve ser promovida de forma coletiva e individual”

Em síntese, a efetiva promoção da equidade de gênero na advocacia brasileira exige a adoção de uma ampla gama de medidas estruturais que atuem de forma

articulada. As ações devem ir além do simbólico e serem sustentadas por marcos legais, evidências empíricas e vontade institucional concreta. A integração dessas estratégias não apenas beneficia as mulheres, mas fortalece o próprio sistema de justiça, tornando-o mais justo, plural e eficiente.

3.5 Papel dos Diferentes Atores

A transformação institucional para promoção da equidade de gênero na advocacia brasileira requer a atuação coordenada de múltiplos atores, cada um desempenhando papéis específicos e complementares. A efetividade das mudanças estruturais depende da articulação entre diferentes instituições e sua capacidade de implementar transformações duradouras no sistema jurídico.

A Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) possui papel central neste processo, exercendo sua capacidade regulatória única para implementar políticas de equidade em escala nacional. Morais e Cordeiro destacam que "o potencial transformador da OAB reside em sua capacidade de estabelecer diretrizes vinculantes e mecanismos de accountability que afetam toda a advocacia brasileira" (MORAIS; CORDEIRO, 2024, p. 1). A instituição tem demonstrado avanços significativos através da criação de comissões específicas e programas de desenvolvimento profissional, embora ainda existam oportunidades para ações mais assertivas em termos de regulamentação e monitoramento.

Os escritórios de advocacia emergem como atores fundamentais na implementação prática de políticas de equidade. Romano observa que "a transformação efetiva das práticas organizacionais depende do comprometimento ativo das lideranças dos escritórios com mudanças estruturais" (ROMANO, 2022, p. 1). Este comprometimento deve se manifestar não apenas em declarações de intenção, mas em políticas concretas de contratação, promoção e remuneração, apoiadas por investimentos significativos em programas de desenvolvimento profissional e mudança cultural.

As universidades desempenham papel crucial na formação da nova geração de profissionais e na promoção de mudanças culturais duradouras. Campilongo e Bechara argumentam que "a transformação das práticas pedagógicas e curriculares nas faculdades de Direito é fundamental para quebrar ciclos de reprodução de desigualdades" (CAMPILONGO; BECHARA, 2022, p. 1). Esta transformação inclui

não apenas a revisão de conteúdos programáticos com perspectiva de gênero, mas também o desenvolvimento de pesquisas sobre equidade no Direito e a implementação de programas específicos de suporte a estudantes mulheres.

O poder público emerge como ator estratégico através de sua capacidade de implementar políticas públicas e regulamentações específicas. A Procuradoria Geral do Estado destaca que "a atuação estatal é fundamental para acelerar transformações no campo jurídico, seja através de legislação específica, incentivos fiscais ou critérios de contratação que privilegiem a diversidade" (PROCURADORIA GERAL DO ESTADO, 2023, p. 14). O Estado pode atuar tanto como regulador quanto como modelo de boas práticas em suas próprias instituições jurídicas.

A sociedade civil, através de organizações especializadas, desempenha papel fundamental no monitoramento e pressão por mudanças. O relatório das Magistradas Brasileiras observa que "associações de advogadas têm sido particularmente efetivas na identificação de barreiras específicas e no desenvolvimento de programas direcionados de suporte profissional" (AMB, 2023, p. 24). Estas organizações também contribuem significativamente através do desenvolvimento de programas de capacitação, articulação de redes de suporte profissional e promoção de debates públicos.

A integração destes diferentes atores requer mecanismos de coordenação efetivos. Knippel e Aeschlimann destacam que "currículos universitários com perspectiva de gênero podem impactar significativamente a cultura profissional" (KNIPPEL; AESCHLIMANN, 2022, p. 60). Os autores identificam experiências bem-sucedidas de colaboração institucional, como programas conjuntos entre OAB e universidades para desenvolvimento de lideranças femininas.

O monitoramento e avaliação das iniciativas também demandam esforço coordenado. Conforme afirma a Associação dos Magistrados Brasileiros, "a construção de indicadores confiáveis de progresso requer cooperação entre diferentes atores institucionais e compartilhamento sistemático de dados e experiências" (AMB, 2023, p. 12). Esta colaboração permite identificação mais precisa de obstáculos e ajuste efetivo de estratégias.

As associações profissionais específicas também exercem papel significativo. O relatório das Magistradas Brasileiras observa que "associações de advogadas têm sido particularmente efetivas na identificação de barreiras específicas e no desenvolvimento de programas direcionados de suporte profissional" (AMB, 2023, p.

24). Estas organizações frequentemente atuam como ponte entre diferentes atores institucionais.

O papel do setor privado, especialmente grandes empresas contratantes de serviços jurídicos, também é crucial. O Centro de Estudos das Sociedades de Advogados destaca que "a pressão de clientes corporativos por maior diversidade tem se mostrado um catalisador efetivo de mudanças em escritórios de advocacia" (CESA, 2022, p. 1). Esta influência se manifesta através de exigências específicas em processos de contratação e monitoramento de indicadores de diversidade.

Finalmente, a formação jurídica constitui terreno fundamental para transformações estruturais na equidade de gênero. Knippel e Aeschlimann demonstram que currículos universitários com perspectiva de gênero têm impacto significativo na cultura profissional (KNIPPEL; AESCHLIMANN, 2022, p. 60). Faculdades de Direito que implementaram disciplinas obrigatórias sobre gênero, diversidade e direitos humanos têm produzido egressos mais propensos a adotar práticas inclusivas em seus ambientes profissionais, evidenciando o papel estratégico da educação jurídica na promoção de mudanças culturais.

3.6 Transformação Cultural

A transformação cultural nas organizações jurídicas brasileiras constitui um elemento indispensável para a promoção de mudanças duradouras e sustentáveis no campo da equidade de gênero. Esse processo demanda intervenções profundas e sistemáticas nos valores, práticas e pressupostos que estruturam o ambiente profissional da advocacia, exigindo um comprometimento contínuo e de longo prazo tanto das instituições quanto de seus líderes, que devem estar dispostos a rever e ressignificar crenças e rotinas historicamente arraigadas (TROMBKA; NUNES; MEIRA, 2023, p. 17-19).

O primeiro pilar dessa transformação reside na desconstrução dos vieses inconscientes, que são julgamentos automáticos baseados em estereótipos de gênero, raça ou classe e que influenciam decisões cotidianas de forma muitas vezes imperceptível. Para combater tais vieses, é fundamental a implementação de programas estruturados que combinem treinamentos específicos, práticas reflexivas e monitoramento contínuo das decisões organizacionais, criando ambientes mais justos e inclusivos e promovendo o autoconhecimento e a reflexão sobre preconceitos

peçoais entre líderes e colaboradores (SAFESPACE, 2025).

A adoção de novos modelos de liderança representa outro aspecto central dessa transformação, pois implica uma ruptura significativa com padrões tradicionalmente masculinos de gestão. A valorização de estilos diversos de liderança, incluindo abordagens colaborativas e empáticas frequentemente associadas ao feminino, tem demonstrado impacto positivo não apenas na promoção da equidade de gênero, mas também no desempenho organizacional como um todo. O estilo andrógino de gestão, que integra características consideradas masculinas e femininas, surge como alternativa eficaz para promover igualdade de oportunidades e superar barreiras à ascensão de mulheres em cargos de liderança, ampliando o repertório de competências valorizadas no ambiente jurídico (SANTOS; ANTUNES, 2013, p. 54-57; p. 50-51).

Outro elemento fundamental é o desenvolvimento de redes de apoio profissional estruturadas, como associações, grupos de mentoria e fóruns de discussão, que ampliam as possibilidades de retenção e progressão de advogadas em posições intermediárias e fomentam o compartilhamento de experiências, oportunidades e estratégias de superação de obstáculos (MARIZ, 2025). Essas redes contribuem para o fortalecimento do capital social das mulheres e para a construção de ambientes mais solidários e colaborativos, essenciais para a consolidação de uma cultura organizacional inclusiva.

A transformação dos processos decisórios organizacionais também se mostra imprescindível, pois a inclusão efetiva de mulheres em espaços de decisão requer mais do que representatividade numérica: exige mudanças nas dinâmicas de poder, nos critérios de tomada de decisão e nos próprios espaços onde decisões estratégicas são efetivamente tomadas. Somente com a revisão desses processos é possível garantir que as vozes femininas sejam ouvidas e consideradas em todas as instâncias relevantes.

A mudança nas práticas comunicacionais emerge, ainda, como um fator determinante para a transformação cultural. Organizações que adotaram políticas específicas de comunicação inclusiva observaram redução nos relatos de microagressões e aumento da participação feminina em debates estratégicos. Tais políticas envolvem diretrizes claras sobre linguagem inclusiva, protocolos para reuniões e guidelines para a comunicação digital, contribuindo para a construção de um ambiente mais respeitoso e participativo (OLIVEIRA; ESCARABELLO JUNIOR;

MACIEL, 2023, p. 10-11).

O estabelecimento de novos rituais organizacionais também desempenha papel relevante nesse processo. A transformação de práticas tradicionais, como eventos sociais e momentos de networking, para formatos mais inclusivos e diversos, tem ampliado a participação feminina em espaços estratégicos de construção de relacionamentos profissionais, fortalecendo a presença das mulheres nos círculos de influência e decisão (MARIZ, 2025).

Cabe ressaltar que a transformação cultural nas organizações jurídicas vai muito além de intervenções pontuais. Trata-se de um processo de ressignificação profunda dos códigos organizacionais, que requer uma abordagem sistêmica capaz de articular o desenvolvimento individual, o redesenho dos processos internos e a reconfiguração das narrativas institucionais. Estudos indicam que intervenções culturais de longo prazo apresentam maior probabilidade de produzir mudanças estruturais efetivas nas dinâmicas de poder organizacional, promovendo ambientes mais igualitários e abertos à diversidade (TROMBKA; NUNES; MEIRA, 2023, p. 60-61).

Entretanto, é importante reconhecer que as resistências culturais à equidade de gênero na advocacia brasileira manifestam-se por meio de mecanismos sutis e complexos. Muitas vezes, práticas de exclusão de gênero se camuflam em critérios aparentemente neutros de avaliação de desempenho, dinâmicas de networking e processos informais de tomada de decisão. Mesmo em escritórios que proclamam compromisso com a diversidade, estruturas veladas de discriminação persistem, tornando o desafio da transformação cultural ainda mais relevante e urgente.

3.7 Monitoramento e Accountability

O estabelecimento de mecanismos robustos de monitoramento e accountability é absolutamente central para assegurar a efetividade e a sustentabilidade das políticas de equidade de gênero na advocacia brasileira. Sem esses instrumentos, as iniciativas tendem a se diluir ao longo do tempo, tornando-se difíceis de mensurar quanto ao seu real impacto e, muitas vezes, resultando em ações pontuais sem continuidade ou profundidade estratégica (TCU/ONU Mulheres/PNUD, 2025, p. 4). O primeiro passo fundamental para a construção desse sistema é a definição de indicadores claros, multidimensionais e alinhados com as melhores práticas

internacionais. Esses indicadores devem contemplar tanto aspectos quantitativos — como a representatividade feminina em diferentes níveis hierárquicos, a paridade salarial, as taxas de promoção e retenção desagregadas por gênero, bem como métricas de participação em projetos estratégicos e iniciativas de liderança — quanto dimensões qualitativas, como o grau de satisfação e pertencimento das mulheres nos ambientes jurídicos (OAB, 2015, p. 13).

Além disso, é imprescindível a existência de mecanismos estruturados de avaliação, que devem ser rigorosos e periódicos. A avaliação, preferencialmente trimestral, precisa englobar não apenas a análise quantitativa dos indicadores-chave de performance, mas também avaliações qualitativas do clima organizacional, pesquisas de satisfação e pertencimento, auditorias detalhadas dos processos de promoção e desenvolvimento, e o monitoramento sistemático de incidentes de discriminação e assédio. Esse processo deve ser transparente e envolver a publicização regular e detalhada dos indicadores, promovendo uma pressão positiva por mudanças e facilitando a identificação precoce de desvios em relação às metas estabelecidas. Os relatórios de transparência devem ser abrangentes, incluindo informações sobre a distribuição de oportunidades, o acesso a projetos estratégicos, a efetividade de programas de mentoria, a resolução de denúncias e o impacto financeiro das iniciativas de equidade (OAB/SP, 2024, p. 2; MATTOS FILHO, 2024).

Outro pilar essencial é a responsabilização institucional. Para que as políticas de equidade de gênero avancem de forma consistente, é indispensável a criação de comitês de equidade com poder decisório real, autonomia e orçamento próprio, capazes de atuar de maneira independente e de garantir a implementação das ações planejadas. Esses comitês devem ser respaldados por mecanismos formais de consequência para o descumprimento das metas, incluindo a vinculação de remuneração variável a indicadores de diversidade e a existência de instâncias independentes de auditoria e deliberação (UFSC, 2023, p. 33). A integração multinível do monitoramento é igualmente crucial: sistemas eficazes de accountability devem combinar o monitoramento interno — realizado por comitês e equipes especializadas — com avaliações externas e supervisão regulatória, envolvendo auditorias independentes, supervisão de entidades reguladoras como a OAB e a participação ativa de organizações especializadas da sociedade civil (TCU/ONU Mulheres/PNUD, 2025, p. 6).

O desenvolvimento de sistemas de alerta precoce representa uma dimensão

estratégica desse processo. A identificação rápida de desvios em padrões organizacionais permite intervenções tempestivas e a correção de rotas antes que desigualdades se perpetuem ou se agravem. Para isso, é fundamental o monitoramento contínuo de padrões de distribuição de trabalho, discrepâncias nas avaliações de performance, indicadores de satisfação e engajamento, taxas de rotatividade e incidentes de discriminação e assédio (SENADO FEDERAL, 2021, p. 22). A documentação sistemática dos processos e decisões, com registros detalhados dos critérios utilizados, justificativas, histórico de participação em projetos estratégicos e evidências de suporte institucional, é igualmente essencial para identificar padrões sistemáticos de exclusão e garantir a rastreabilidade institucional (CNJ, 2021, p. 19).

A prática do benchmarking com outras organizações e setores é uma ferramenta valiosa para calibrar metas, identificar oportunidades de melhoria e incorporar as melhores práticas do mercado. Comparações sistemáticas com práticas de mercado, análise de tendências e avaliação de políticas de equidade em outros contextos contribuem para o aprimoramento contínuo das estratégias adotadas (Tree Diversidade/CESA, 2022, p. 7). Nesse sentido, o desenvolvimento de capacidades analíticas específicas, por meio de equipes dedicadas à análise de dados sobre equidade, possibilita a realização de análises preditivas, a identificação de correlações entre indicadores, a avaliação de impactos específicos e a modelagem de cenários futuros, conferindo vantagem substancial para o sucesso das políticas (AMB, 2023, p. 18).

A comunicação efetiva dos resultados do monitoramento é outro elemento-chave. A transparência na divulgação dos avanços e desafios aumenta o engajamento organizacional e social, tornando o processo mais participativo e democrático. Recomenda-se a publicação regular de relatórios acessíveis, dashboards interativos, sessões periódicas de discussão, canais abertos de feedback e comunicação proativa dos avanços e obstáculos (OAB, 2024, p. 2). O estabelecimento de consequências claras para desvios em relação às metas é igualmente fundamental: sistemas de accountability eficazes devem prever consequências formais vinculadas ao não cumprimento das metas de equidade, com impacto direto nas avaliações de desempenho gerencial e processos estruturados de intervenção e correção de rota (UFSC, 2023, p. 33).

Por fim, a adoção de padrões internacionais de monitoramento, como os propostos pela Agenda 2030 da ONU, representa uma estratégia crucial para o

aprimoramento das políticas de equidade de gênero. Modelos globais oferecem ferramentas sofisticadas para capturar dimensões qualitativas, como cultura organizacional e trajetórias subjetivas de desenvolvimento profissional, permitindo diagnósticos e intervenções mais refinados e abrangentes (TCU/ONU Mulheres/PNUD, 2025, p. 7; ONU Mulheres, 2016). Dessa forma, a construção de um sistema robusto de monitoramento e accountability, integrado e transparente, é condição indispensável para que as políticas de equidade de gênero na advocacia brasileira avancem de maneira efetiva, sustentável e alinhada com os compromissos nacionais e internacionais assumidos pelo país.

3.8 Perspectivas Futuras e Desafios Emergentes

A advocacia brasileira encontra-se atualmente envolvida em um processo de transformação complexo e multifacetado, orientado pela busca da equidade de gênero e caracterizado por tensões, desafios e oportunidades que vão muito além das abordagens tradicionais do Direito. Esse contexto histórico revela uma profunda ressignificação dos paradigmas de poder que, por décadas, organizaram o campo jurídico nacional, exigindo uma revisão crítica das estruturas e práticas que sustentam a profissão (NOTA DA REDAÇÃO CONJUR, 2024).

Dentro desse cenário, a revolução tecnológica, impulsionada principalmente pelo avanço da inteligência artificial e da análise de dados, desempenha papel central nas mudanças em curso. Essas tecnologias apresentam um potencial ambíguo: podem tanto perpetuar discriminações históricas, caso sejam implementadas sem rigor ético e revisão de vieses, quanto contribuir para mitigar desigualdades, desde que acompanhadas de políticas inclusivas e de uma reestruturação criteriosa dos processos organizacionais. Escritórios de advocacia já discutem ativamente o papel da tecnologia como aliada na promoção da equidade de gênero, ressaltando a importância de revisões constantes e de uma governança ética que assegure a inclusão em todos os níveis (KOETZ, 2025).

Essas transformações tecnológicas impactam diretamente os modelos organizacionais dos escritórios, favorecendo a emergência de estruturas mais horizontais e colaborativas, que rompem gradualmente com as hierarquias tradicionais e criam ambientes mais democráticos e inclusivos, desafiando padrões patriarcais e tradicionais de poder (MATTOS FILHO, 2025, p. 2). A complexidade do contexto

brasileiro é ampliada pela necessidade de abordagens interseccionais, pois as experiências de discriminação na advocacia transcendem a questão de gênero e se entrelaçam a fatores como raça, classe, regionalidade, geração e outras dimensões identitárias. Para que políticas de equidade sejam eficazes, é fundamental que elas reflitam essa pluralidade e desenvolvam estratégias que contemplem a diversidade complexa do universo jurídico nacional (IDP, 2021, p. 8).

O cenário internacional exerce influência decisiva, funcionando como catalisador de mudanças ao pressionar por práticas mais inclusivas por meio de organizações multilaterais, empresas globais e instituições transnacionais. Esse movimento promove uma convergência regulatória e amplia o escopo de accountability, impulsionando mudanças estruturais no mercado jurídico brasileiro (MATTOS FILHO, 2025, p. 3). Nesse contexto, as novas gerações de profissionais do Direito, especialmente aqueles nascidos após 1990, desempenham papel fundamental ao trazerem valores distintos dos de gerações anteriores, questionando hierarquias tradicionais e exigindo ambientes profissionais comprometidos com diversidade, inclusão e justiça social, o que tem impulsionado mudanças culturais e institucionais no setor (OAB/SP, 2025, p. 2).

Apesar dos avanços, persistem desafios estruturais relevantes, como a desigualdade salarial, a sub-representação feminina em cargos de liderança, o acúmulo excessivo de funções e ambientes hostis. Esses fatores demandam intervenções sistêmicas e mudanças culturais profundas e contínuas para que a equidade de gênero avance de modo efetivo e sustentável (O GLOBO, 2025, p. 1). A dimensão educacional, por sua vez, revela-se estratégica, pois as faculdades de Direito precisam revisar seus currículos e adotar práticas pedagógicas inclusivas que não apenas discutam teoricamente as questões de gênero, mas também promovam a desconstrução ativa dos paradigmas tradicionais do pensamento jurídico, formando profissionais mais conscientes e preparados para atuar em um ambiente plural (REDAÇÃO MIGALHAS, 2025).

Para que as mudanças sejam efetivas e duradouras, é imprescindível adotar uma abordagem sistêmica e multifatorial, uma vez que intervenções isoladas e formalismos não bastam para promover transformações profundas. É necessário criar ecossistemas institucionais que integrem mudanças regulatórias, tecnológicas, culturais e subjetivas, capazes de gerar impactos sustentáveis no longo prazo. Por fim, o avanço real da equidade de gênero na advocacia brasileira dependerá de uma

construção coletiva e de corresponsabilidade entre todos os atores envolvidos, exigindo integração crítica entre tecnologia, cultura e reflexão social, com participação ativa das instituições jurídicas, profissionais do Direito, sistemas educacionais, organizações da sociedade civil e reguladores, em um processo contínuo que busca ressignificar de maneira profunda as estruturas de poder e reconhecimento no campo jurídico (NOTA DA REDAÇÃO CONJUR, 2024).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da ascensão profissional das mulheres na advocacia brasileira, desenvolvida ao longo deste trabalho, evidencia a complexidade e a persistência das desigualdades de gênero no campo jurídico, mesmo diante de avanços quantitativos expressivos nas últimas décadas. O ingresso feminino na advocacia, historicamente tardio e marcado por resistências institucionais, foi impulsionado por transformações sociais, políticas públicas e movimentos feministas que ampliaram o acesso das mulheres ao ensino superior e ao mercado de trabalho jurídico. Contudo, a presença numérica das mulheres não se converteu automaticamente em igualdade de oportunidades, prestígio ou remuneração, pois as estruturas institucionais e culturais do Direito brasileiro permanecem ancoradas em padrões masculinos de liderança, reconhecimento e poder.

A pesquisa revela que as principais barreiras à ascensão das advogadas são multifatoriais, envolvendo desde o chamado “teto de vidro”, que limita o acesso aos cargos de liderança, até a segmentação horizontal, que direciona as mulheres para áreas tradicionalmente menos valorizadas, como Direito de Família e Previdenciário.

A sobrecarga da dupla jornada, a ausência de políticas institucionais robustas para conciliação entre vida profissional e pessoal, a precarização dos vínculos de trabalho e a disparidade salarial são obstáculos recorrentes, agravados por práticas discriminatórias muitas vezes naturalizadas sob o discurso da meritocracia. A maternidade, por sua vez, é frequentemente interpretada como um entrave à progressão profissional, e o ambiente organizacional dos escritórios de advocacia tende a valorizar estilos de liderança associados ao masculino, dificultando a ascensão de mulheres que adotam posturas colaborativas e inclusivas.

Outro aspecto fundamental destacado ao longo do trabalho é a necessidade de uma abordagem interseccional para compreender as múltiplas camadas de discriminação enfrentadas por advogadas negras, indígenas, LGBTQIA+ e de origem popular. Essas profissionais vivenciam exclusões ainda mais profundas, resultantes da sobreposição de marcadores sociais que ampliam as desigualdades e limitam o acesso a redes de poder e influência. A análise dos dados evidencia que, apesar de avanços institucionais e legislativos, como a criação de comissões de equidade e campanhas de combate ao assédio, a efetividade dessas medidas depende de sua articulação com políticas de transparência, monitoramento e accountability, além de

uma transformação cultural que desafie os padrões históricos de exclusão.

No âmbito das práticas institucionais, a investigação incluiu a análise das informações divulgadas nos sites de treze grandes escritórios de advocacia, integrantes da Aliança Jurídica pela Equidade de Gênero. Embora tais plataformas permitam mapear iniciativas e compromissos públicos em prol da diversidade, é importante reconhecer que sua função prioritária é promocional, o que limita a profundidade e a confiabilidade dos dados apresentados. A criação da Aliança e o lançamento da Agenda Mínima, composta por dez iniciativas estratégicas, representam avanços institucionais relevantes ao propor ações como o compromisso público com a paridade de gênero, políticas de licença parental ampliada, programas de mentoria, protocolos de combate ao assédio, promoção de ambientes inclusivos, incentivo à participação feminina em eventos estratégicos, desenvolvimento de lideranças diversas, transparência salarial, estímulo à coleta de dados desagregados e criação de canais de denúncia efetivos. No entanto, a ausência de metas objetivas, prazos definidos e mecanismos de acompanhamento limita o potencial transformador dessas iniciativas, especialmente quando se considera a necessidade de enfrentar desigualdades interseccionais.

A pesquisa também destaca o papel da formação acadêmica e das práticas pedagógicas na reprodução ou superação das desigualdades de gênero. O ambiente acadêmico jurídico, tradicionalmente masculino, ainda reproduz estereótipos e práticas discriminatórias que impactam a formação das futuras profissionais. A falta de disciplinas obrigatórias sobre gênero e diversidade, a sub-representação de docentes mulheres em áreas de prestígio e a desigualdade no acesso a oportunidades estratégicas contribuem para a construção precoce de barreiras à plena expressão do potencial profissional feminino. Iniciativas como programas de mentoria, políticas de equidade na distribuição de oportunidades acadêmicas e formação docente em perspectiva de gênero são apontadas como instrumentos estratégicos para fortalecer a liderança feminina e ampliar suas oportunidades desde o início da carreira.

O trabalho evidencia ainda que as novas gerações de advogadas têm impulsionado mudanças no perfil da profissão, valorizando modelos de gestão mais horizontais, ambientes colaborativos e o uso da tecnologia para ampliar o acesso e a participação feminina. Contudo, a transformação digital, se não acompanhada de políticas afirmativas e revisão crítica dos algoritmos e sistemas de avaliação, pode reproduzir e até ampliar vieses históricos, penalizando especialmente as mulheres que

acumulam múltiplas responsabilidades. A tecnologia, portanto, deve ser incorporada de forma ética e interseccional, com auditorias de algoritmos, políticas de inclusão digital e capacitação tecnológica para advogadas, além de transparência nos critérios de sistemas automatizados.

A análise comparativa entre o setor público e o privado da advocacia revela diferenças significativas nas dinâmicas de gênero, nas manifestações de discriminação e nas oportunidades de progressão profissional. No setor público, políticas formais de equidade e critérios objetivos de progressão tendem a favorecer maior representatividade feminina, enquanto no setor privado, a ascensão depende de redes de contato, critérios subjetivos e acesso a oportunidades estratégicas, fatores que frequentemente favorecem os homens. A maternidade, a falta de políticas institucionais de apoio e a ausência de programas de mentoria específicos para mulheres são desafios comuns, mas com impactos distintos em cada setor.

A dimensão internacional também é relevante, pois modelos de políticas públicas e corporativas de equidade de gênero em países como Estados Unidos, Reino Unido e Suécia oferecem boas práticas que podem ser adaptadas ao contexto brasileiro. No entanto, é fundamental que essas práticas sejam analisadas criticamente e ajustadas para lidar com as especificidades culturais e regionais do Brasil, especialmente em relação às desigualdades raciais e regionais.

Em síntese, a equidade de gênero na advocacia brasileira não pode ser alcançada apenas por meio de políticas pontuais ou declarações institucionais de intenção. É imprescindível uma transformação estrutural e cultural profunda, que envolva a revisão dos processos de avaliação, promoção e liderança, a implementação de programas de apoio à maternidade e à saúde mental, o fortalecimento de redes de mentoria e a promoção de ambientes verdadeiramente inclusivos. A educação jurídica desempenha papel central nesse processo, ao incorporar a análise de gênero, raça e diversidade como eixos fundamentais da formação dos futuros profissionais do direito. A experiência internacional oferece exemplos de boas práticas, mas sua adaptação ao contexto brasileiro requer sensibilidade às especificidades culturais, regionais e às desigualdades raciais que marcam o país.

A luta pela equidade de gênero na advocacia é, portanto, um projeto coletivo e contínuo, que demanda o engajamento de todos os atores do sistema de justiça, das instituições de ensino, da sociedade civil e do poder público, visando não apenas a

presença quantitativa, mas a participação qualitativa e efetiva das mulheres em todos os espaços de poder e decisão do universo jurídico brasileiro. O desafio é transformar a presença numérica em participação substancial, garantindo que todas as mulheres, independentemente de sua origem, tenham acesso real e equitativo às oportunidades, ao reconhecimento e ao poder no universo jurídico brasileiro. Essa transformação só será possível com compromisso institucional, monitoramento rigoroso e disposição para enfrentar as resistências históricas e culturais que ainda limitam o pleno desenvolvimento das advogadas no país, de modo a contribuir para a construção de uma advocacia mais plural, inclusiva e democrática.

REFERÊNCIAS

- ABRAMO, L. W. A inserção da mulher no mercado de trabalho: uma força de trabalho secundária? 2007. Tese (Doutorado em Sociologia) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8132/tde-23102007-141151/publico/TESE_LAIS_WENDEL_ABRAMO.pdf. Acesso em: 4 jun. 2025
- ACARRINI, A. Os custos do assédio moral e sexual para as carreiras jurídicas. Revista de Administração, Sociedade e Inovação, v. 7, n. 2, 2019. Disponível em: <https://www.rasi.vr.uff.br/index.php/rasi/article/download/736/197/2764>. Acesso em: 03 jun. 2025.
- ACKER, Joan. Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. Gender & Society, v. 4, n. 2, p. 139-158, 1990. Disponível em: <https://scispace.com/papers/hierarchies-jobs-bodies-a-theory-of-gendered-organizations-38c9250gkn>. Acesso em: 16 abr. 2025.
- ADVBOX (2024). Organograma escritório de advocacia: o que é e como organizar. Disponível em: www.advbox.com.br
- ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO (AGU). AGU estabelece cotas para mulheres em cargos de liderança. Portal Gov.br, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/agu/pt-br/comunicacao/noticias/agu-estabelece-cotas-para-mulheres-e-negras-em-cargos-de-lideranca>. Acesso em: 16 abr. 2025. [Alma Preta+2](#) [Serviços e Informações do Brasil+2](#) [MINUTO MT+2](#)
- AGÊNCIA BRASIL. (2024). G20 debate política de cuidados e equidade gênero. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2024-07/g20-debate-politica-de-cuidados-e-equidade-genero>
- AGU. Celebração do Dia Internacional da Mulher tem medidas para fortalecer liderança feminina na AGU. 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/agu/pt-br/comunicacao/noticias/celebracao-do-dia-internacional-da-mulher-tem-medidas-para-fortalecer-lideranca-feminina-na-agu>. Acesso em: 15 abr. 2025.
- Aliança Jurídica pela Equidade de Gênero
- ALKASOFT. Mulheres na advocacia e o protagonismo feminino no direito. 2023. Disponível em: <https://alkasoft.com.br/blog/mulheres-na-advocacia/>. Acesso em: 5 jun. 2025.
- ALIANÇA JURÍDICA PELA EQUIDADE DE GÊNERO. Agenda Mínima: 10 iniciativas para ascensão de mulheres à liderança de escritórios de advocacia. São Paulo: Aliança Jurídica pela Equidade de Gênero, 2025. Disponível em: <https://www.mattosfilho.com.br/unico/alianza-juridica-lanca-agenda-minima/>. Acesso em: 5 jun. 2025
- ALMEIDA, Júlia; FARIAS, Ingrid Caroline Siqueira de. Equidade de gênero e interações no mundo jurídico – pensando liderança. Baptista Luz Advogados, 2023. Disponível em: <https://baptistaluz.com.br/equidade-de-genero-e-interacoes-no->

[mundo-juridico-pensando-lideranca/](#). Acesso em: 15 abr. 2025

ALMEIDA, Fernanda Cabral de. Desigualdade salarial entre homens e mulheres é maior em cargos de liderança, aponta pesquisadora. Instituto dos Advogados Brasileiros, 2024. Disponível em: <https://iabnacional.org.br/noticias/desigualdade-salarial-entre-homens-e-mulheres-e-maior-em-cargos-de-lideranca-aponta-pesquisadora>. Acesso em: 5 jun. 2025

ALVARENGA, R. Impactos do assédio laboral. Revista Arquivos Científicos (IMMES), v. 5, n. 2, p. 1-9, 2018. Disponível em: <https://arqcientificosimmes.emnuvens.com.br/abi/article/download/537/168/>. Acesso em: 03 jun. 2025.

ALVES, M. A; SILVA, Lindomar Pinto da. A nova advocacia pós-profissional e a modernização das grandes sociedades de advogados. Revista de Administração Contemporânea, v. 18, n. 3, 2014.

AMERICAN BAR ASSOCIATION. Gender Equity Task Force Report. Chicago: ABA, 2023. Disponível em: <https://www.americanbar.org/groups/diversity/women/>. Acesso em: 21 fev. 2025

ANÁLISE ADVOCACIA. Aliança Jurídica pela Equidade de Gênero lança Agenda Mínima para escritórios de advocacia. 2024. Disponível em: <https://analise.com/noticias/alianca-juridica-pela-equidade-de-genero-lanca-agenda-minima-para-escritorios-de-advocacia>. Acesso em: 5 jun. 2025.

ANDERSON, M. Networking and Gender in Legal Careers. Harvard Business Review, v. 45, n. 3, p. 78-92, 2023.

ARABIA COMUNICAÇÃO. Diversidade no setor jurídico - O impacto transformador da diversidade na cultura corporativa. 2025. Disponível em: <https://arabiacomunicacao.com.br/diversidade-no-setor-juridico-o-impacto-transformador-da-diversidade-na-cultura-corporativa/>. Acesso em: 13 abr. 2025.

ARAÚJO, V. L. S. Participação política e representatividade negra no Judiciário. Brasília: ABJD, 2023

ASSOCIAÇÃO DOS MAGISTRADOS BRASILEIROS. Perfil das magistradas brasileiras e perspectivas rumo à equidade de gênero nos tribunais. Brasília: AMB, 2013. Disponível em: https://www.amb.com.br/wp-content/uploads/2023/03/CPJ_Relatorio-Magistradas-Brasileiras_V3.pdf. Acesso em: 16 abr. 2025.

BAGGENSTOSS, G. A.; CARDIN, V. S. G.; MARTINS, I. G. Gênero no ensino do direito no Brasil: processo de integração psicossocial ou processo de produção de corpos dóceis? Revista Culturas Jurídicas, v. 8, n. 20, p. 49-69, 2021. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/culturasjuridicas/article/download/47964/30432/181352>. Acesso em: 03 jun. 2025.

BERTOLIN, Patrícia Tuma Martins. Feminização da advocacia e ascensão das mulheres nas sociedades de advogados. *Cadernos de Pesquisa*, v. 47, n. 163, p. 16-42, jan./mar. 2017. Disponível em: <https://publicacoes.fcc.org.br/cp/article/view/3656>. Acesso em: 5 jun. 2025

BETTONI, Isabella de Araújo. Advocacia insurgente e o combate à violência de gênero: uma experiência na Assessoria Jurídica Popular da Casa de Referência da Mulher Tina Martins. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Direito, 2021. Disponível em: <https://ppl-ai-file-upload.s3.amazonaws.com/web/direct-files/55908640/d2511d86-81a1-4f74-ba32-8391525f7149/betoni.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2025.

BONELLI, M. G., E BARBALHO, R. M., O profissionalismo e a construção do gênero na advocacia paulista. DOI: [10.5216/sec.v11i2.5287](https://doi.org/10.5216/sec.v11i2.5287). Acesso em: 12 abr. 2025.
 BONELLI, M. G.; BARBALHO, A. S. Feminização da advocacia: conquistas e contradições. *Revista Estudos Feministas*, v. 16, n. 2, p. 511-530, 2008. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/view/1806-9584.2008v16n2p511>. Acesso em: 03 jun. 2025.

BONELLI, M. G.; BARBALHO, A. S. Profissionalismo, diferença e diversidade na advocacia e na magistratura paulistas. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 23, n. 68, p. 270-284, 2008.

BONELLI, M. G.; BARBALHO, A. S. OLIVEIRA, F.L. Desigualdades de gênero em ocupações jurídicas. *Cadernos de Pesquisa*, v. 53, 2023.

BORANGA, A. L. A crise econômica e seus reflexos na Advocacia. *Jusbrasil*, 18 mar. 2022.

BOURDIEU, P. (1986). The Forms of Capital. Disponível em: <https://www.socialcapitalgateway.org/sites/socialcapitalgateway.org/files/data/paper/2016/10/18/bourdieu1986theformsofcapital.pdf>

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Relatório de Diversidade e Gênero no Sistema de Justiça. Brasília: CNJ, 2021.

BRASIL. Decreto nº 11.795, de 24 de novembro de 2023. Regulamenta a Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/d11795.htm. Acesso em: 16 abr. 2025. [Planalto](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/d11795.htm)

BRASIL. Lei nº 13.363, de 25 de novembro de 2016. Altera a Lei nº 8.906, de 4 de julho de 1994, e a Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015 (Código de Processo Civil), para estipular direitos e garantias para a advogada gestante, lactante, adotante ou que der à luz e para o advogado que se tornar pai. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13363.htm. Acesso em: 03 jun. 2025.

BRASIL. Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023. Dispõe sobre a igualdade salarial e de

critérios remuneratórios entre mulheres e homens. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/114611.htm. Acesso em: 16 abr. 2025. [Senado Federal+4Planalto+4Planalto+4](#)

BOURDIEU, Pierre. O poder simbólico. In: RICHARDSON, R. J. (Org.). Pierre Bourdieu: contribuições para a sociologia da educação. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 1998. p. 13-27.

CAMPILONGO, C. F.; BECHARA, A.E. Faculdade de Direito propõe equidade racial e de gênero no Regimento Geral da USP. Jornal da USP, 2022. Disponível em: <https://jornal.usp.br/universidade/faculdade-de-direito-propoe-equidade-racial-e-de-genero-no-regimento-geral-da-usp/>. Acesso em: 16 abr. 2025.

CENTRO DE ESTUDOS DAS SOCIEDADES DE ADVOGADOS (CESA). Cartilha de Diversidade. 2019. Disponível em: <https://www.trenchrossi.com/wp-content/uploads/2019/01/CartilhaDiversidadeCESA.pdf>. Acesso em: 4 jun. 2025.

CERQUEIRA, D. et al. Desafios interseccionais enfrentados por advogadas negras e LGBTQ+. Diversidade e Políticas Públicas, v. 1, p. 95-112, 2020. Disponível em: <https://www.caedjus.com/wp-content/uploads/2022/02/CONIPUB-2021-05-Diversidade-e-politicas-publicas-vol-1.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2025.

CERQUEIRA, Silvia; Borges, Daniela; Lopes, Mariana; Silveira, Beatriz (2020). Desafios das Advogadas Negras no Exercício Profissional. Brasília: Conselho Federal da OAB. Disponível em: <https://ppl-ai-file-upload.s3.amazonaws.com/web/direct-files/55908640/624efc2c-cc8b-4460-945c-72daafb54511/DESAFIOS-DAS-ADVOGADAS-NEGRAS-NO-EXERCICIO-DA-PROFISSAO.pdf>

CESA. Cartilha Diversidade e Responsabilidade Social. Centro de Estudos das Sociedades de Advogados. São Paulo: CESA, 2019. Disponível em: <https://www.trenchrossi.com/wp-content/uploads/2019/01/CartilhaDiversidadeCESA.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2025.

CHAVEIRO, M.M.R. de S. Interseccionalidade e sua pluralidade conceitual: um quadro comparativo entre autoras. Revista Desenvolvimento Social, v. 1, n. 1, p. 445-454, 2023. Disponível em: <https://ppl-ai-file-upload.s3.amazonaws.com/web/direct-files/55908640/e12a8b0b-bd65-4ed4-a478-ec35e16f840f/CHAVEIRO.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2025.

CHEHAB, I.M. C. V. Movimentos Feministas no Brasil: Ciclos Históricos, Velhos Desafios e Novas Propostas de Resistência no Contexto da Pós-democracia. R. Themis, Fortaleza, v. 16, n. 2, p.71-89, jul./dez. 2018. Disponível em: <https://revistathemis.tjce.jus.br/THEMIS/article/download/640/557/2317>

CICARELLI, Márcia (coord.). Guia do Programa de Mentoria para Mulheres. São Paulo: Demarest Advogados, 2023. Disponível em: <https://www.demarest.com.br/wp-content/uploads/2022/03/00-Guia-do-Programa-de-Mentoria-para-Mulheres.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2025

CONSELHO FEDERAL DA OAB. Perfil ADV: 1º Estudo Demográfico da Advocacia Brasileira. Brasília: OAB, 2024. Disponível em: <https://www.oab.org.br/noticia/60249/perfil-adv-1-estudo-demografico-da-advocacia-brasileira>. Acesso em: 5 jun. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). CNJ aprova regra de gênero para a promoção de juízes e juízas. 2023. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/cnj-aprova-regra-de-genero-para-a-promocao-de-juizes-e-juizas/>. Acesso em: 14 abr. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero. 2021, p. 19. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/10/protocolo-para-julgamento-com-perspectiva-de-genero-cnj-24-03-2022.pdf11>

CNN Brasil. O que é “DEI”, programa de diversidade que Trump pôs fim nos EUA. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/internacional/o-que-e-dei-programa-de-diversidade-que-trump-pos-fim-nos-eua/>. Acesso em: 13 abr. 2025.

COELHO, N. S. 6 direitos que toda mãe trabalhadora tem e precisa conhecer. RH Pra Você, 2024. Disponível em: <https://rhpravoce.com.br/redacao/direitos-mae-trabalhadora>. Acesso em: 03 jun. 2025.

COLLINS, P. H. (2019). Intersectionality as Critical Social Theory. Durham: Duke University Press. Disponível em: <https://ppl-ai-file-upload.s3.amazonaws.com/web/direct-files/55908640/e320302e-f128-46da-acce-2be8d8c73c11/collins.pdf>

CONJUR. "Dia da Mulher: avanços e conquistas na comunidade jurídica brasileira." 2025, p. 1-2. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2025-mar-08/dia-da-mulher-avancos-e-conquistas-na-comunidade-juridica-brasileira/>

CONJUR. Advocacia: uma profissão cada vez mais feminina. ConJur, 3 out. 2024. Nota da redação. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2024-out-03/uma-profissao-cada-vez-mais-feminina/>. Acesso em: 23 abr. 2025.

CONJUR. Mulheres ganham 19% a menos que homens na advocacia, aponta relatório. ConJur, 8 mar. 2024. Nota da redação. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2024-mar-08/mulheres-ganham-19-por-cento-menos-que-homens-na-advocacia/>. Acesso em: 23 abr. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero. 2021, p. 19. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/10/protocolo-para-julgamento-com-perspectiva-de-genero-cnj-24-03-2022.pdf11>

CORREIO BRAZILIENSE. Os desafios da mulher advogada na sociedade brasileira contemporânea. 2024. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/direito-e-justica/2024/12/7016027-os-desafios-da-mulher-advogada-na-sociedade-brasileira-contemporanea.html>. Acesso em: 5 jun. 2025.

COSTA, R. S. Modernização da Advocacia: a flexibilização do advogado contemporâneo e a importância das implicações da Lei n. 8.906/94 na preservação do pensamento crítico. Revista do Centro de Estudos Judiciários, v. 7, n. 1, p. 326, 2019.

CRENSHAW, K. "Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics." University of Chicago Legal Forum, 1989, p. 139. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rdp/a/ccVJTdKcSWtVxdpmVPjkwZx/>

DAMASCENO, C. Mulheres advogadas: Assédio deve ser incluído como infração ético-disciplinar na advocacia, diz Damasceno. JuriNews, 2023. Disponível em: <https://jurinews.com.br/advocacia/mulheres-advogadas-vamos-incluir-o-assedio-moral-e-sexual-como-infracao-etico-disciplinar-na-advocacia-diz-damasceno/>. Acesso em: 03 jun. 2025.

DAMASCENO, C; GAMA, M; OTONI, S. O trabalho pela igualdade de gênero na advocacia. Editora JC, 2023, p. 1. Disponível em: <https://www.editorajc.com.br/o-trabalho-pela-igualdade-de-genero-na-advocacia/>

DIEESE, Mulheres recebem 22% a menos que homens. Disponível em: [Poder360](#). Acesso em: 12 abr. 2025.

DIEESE. Promovendo a igualdade de gênero: análise das negociações coletivas. São Paulo: DIEESE, 2024. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/pesquisaDIEESE/2024/igualdadeGenero.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2025.

DOURADO, N. B. Direito e Feminismos: Feminismo Jurídico e uma Crítica ao Ensino Jurídico Androcêntrico. Trabalho de conclusão de curso, Universidade Federal da Bahia, 2018. Disponível em: [https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/33327/1/Dourado,%20Nina%20Beatriz.%20\(2018\).%20Direito%20e%20Feminismos%20-%20Feminismo%20Jur%C3%ADdico%20e%20uma%20Cr%C3%ADtica%20ao%20Ensino%20Jur%C3%ADdico%20Androc%C3%AAntrico..pdf](https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/33327/1/Dourado,%20Nina%20Beatriz.%20(2018).%20Direito%20e%20Feminismos%20-%20Feminismo%20Jur%C3%ADdico%20e%20uma%20Cr%C3%ADtica%20ao%20Ensino%20Jur%C3%ADdico%20Androc%C3%AAntrico..pdf)

EXAME. Escritórios de advocacia: mulheres são maioria, mas representam só um terço dos sócios de capital. 18 abr. 2024. Disponível em: <https://exame.com/bussola/escritorios-de-advocacia-mulheres-sao-maioria-mas-representam-so-um-terco-dos-socios-de-capital/>. Acesso em: 4 jun. 2025.

EXAME. Mulheres negras são apenas 0,9% das sócias de capital em escritórios de advocacia. 2024. Disponível em: <https://exame.com/carreira/mulheres-negras-sao-apenas-09-das-socias-de-capital-em-escritorios-de-advocacia/>. Acesso em: 5 jun. 2025.

FABRIS, R. O desafio de ser mulher, mãe e advogada. OAB-RO. Disponível em: <https://www.oab-ro.org.br/artigo-o-desafio-de-ser-mulher-mae-e-advogada-por-renata-fabris/>. Acesso em: 14 abr. 2025.

FARIA, Cássio Rodrigues. “Gênero, raça e a interseccionalidade nas práticas escolares.” Revista de Educação Popular, Uberlândia, v. 21, n. 3, p. 179-193, dez. 2022, p. 181. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/reveducpop/article/download/64985/35408/304551>

FARIAS, A. C; MUNGO, F. Equidade de gênero na advocacia: desafios e perspectivas. Baptista Luz Advogados, 2020. Disponível em: <https://baptistaluz.com.br/equidade-de-genero-e-interacoes-no-mundo-juridico-pensando-lideranca/>. Acesso em: 16 abr. 2025. [Baptista Luz](#)

FENALAW (2024). Advocacia do futuro: eficiência, equilíbrio e a jornada de 4 dias. Disponível em: www.fenalaw.com.br

FRAGA, A. I; LUCAS, N. D. R. A responsabilidade social institucional na discriminação de gênero: ESG como caminho para equidade na esfera jurídica. Revista Eletrônica da ESA/RS, v. 9, n. 1, p. 1-12, 2021. Disponível em: <https://ppl-ai-file-upload.s3.amazonaws.com/web/direct-files/55908640/8e08e470-6d47-4fb3-997d-46ca0f695a72/FRAGA.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2025.

FREIRE, Paulo. Pedagogia do oprimido. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996. Disponível em: http://www.letras.ufmg.br/espanhol/pdf/pedagogia_do_oprimido.pdf. Acesso em: 16 abr. 2025.

FRICKER, Miranda. Epistemic injustice: power and the ethics of knowing. Oxford: Oxford University Press, 2007.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (FGV). Perfil ADV: 1º Estudo Demográfico da Advocacia Brasileira. Brasília; Rio de Janeiro: OAB Nacional; FGV Justiça, 2024. Disponível em: <https://ppl-ai-file-upload.s3.amazonaws.com/web/direct-files/55908640/f51f2916-3523-4915-ae28-6882c347af17/PERFILDEMOGRAFICO-ADV.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2025.

GELEDÉS. Salário menor na advocacia é mais frequente entre mulheres e negros. 11 jun. 2024. Disponível em: <https://www.geledes.org.br/salario-menor-na-advocacia-e-mais-frequente-entre-mulheres-e-negros/>. Acesso em: 4 jun. 2025.

GELEDÉS. Como a igualdade de gênero fez da Suécia um país mais rico. 2025. Disponível em: <https://www.geledes.org.br/como-igualdade-de-genero-fez-da-suecia-um-pais-mais-rico/>. Acesso em: 13 abr. 2025.

GIROLIMETTO, L.S.; OTERO, C. S. Discriminação algorítmica e sua implicação nos direitos da personalidade e nos direitos humanos na era da inteligência artificial. Revista Dike, v. 1, n. 2, 2024. Disponível em: <https://periodicos.uesc.br/index.php/dike/article/view/4552>. Acesso em: 14 abr. 2025.

GONZALEZ, Lélia. Racismo e sexismo na cultura brasileira. In: GONZALEZ, Lélia. Primavera para as rosas negras: Lélia Gonzalez em primeira pessoa. São Paulo: Diáspora Africana, 2018, p. 309.

GRANOVETTER, M. (1973). The Strength of Weak Ties.

Disponível

em: <https://www.csc2.ncsu.edu/faculty/mpsingh/local/Social/f15/wrap/readings/Granovetter-revisited.pdf>

GUEDES, M. de C. A presença feminina nos cursos universitários e nas pós-graduações: desconstruindo a ideia da universidade como espaço masculino. *História, Ciências, Saúde-Manguinhos*, v. 15, supl., p. 117-132, jun. 2008.

GUIMARÃES, L. M. P; FERREIRA, T. M.T.. Myrthes Gomes de Campos: pioneirismo na luta pelo exercício da advocacia e pela emancipação feminina. *Revista do Instituto Histórico e Geográfico Brasileiro*, Rio de Janeiro, v. 170, n. 442, p. 81-102, 2009.

GUPY. Licença parental: entenda mais sobre esse conceito. Gupy Blog. São Paulo: Gupy, 2023. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/licenca-parental-entenda-mais-sobre-esse-conceito>. Acesso em: 13 abr. 2025.

HENNING, A.C. C.; Collares, Lara Veiras; Boeira, Eponina Vitola. "Gênero, currículo e educação jurídica: olhares empíricos." *Revista Estudos Feministas*, v. 31, n. 3, 2023, p. 7. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/view/88051>

HIRATA, Helena; SEGNINI, Liliana. As novas configurações da divisão sexual do trabalho. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 37, n. 132, p. 595-609, set./dez. 2007. Disponível

em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/7kXw3v5NQ7yXw5jz5g8Vj8R/?lang=pt>. Acesso em: 5 jun. 2025.

HOOKS, bell. Ensinando a transgredir: a educação como prática da liberdade. Tradução de Marcelo Brandão Cipolla. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2017. Disponível

em: https://www.ufrb.edu.br/ppgcom/images/bell_hooks_-_Ensinando_a_Transgredir_1.pdf. Acesso em: 16 abr. 2025.

IBGE. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – PNAD Contínua. 2024. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 03 jun. 2025.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). (2023). Censo da Educação Superior. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/assuntos/noticias/censo-2023>

INTERNATIONAL BAR ASSOCIATION. Us Too? Bullying and Sexual Harassment in the Legal Profession. 2019. Disponível em:

<https://www.ibanet.org/document?id=Regulatory-Responses-to-Bullying-and-Sexual-Harassment>. Acesso em: 03 jun. 2025.

JORDAN CURY ADVOGADOS. "Diversidade, Equidade e Inclusão." 2024, p. 1. Disponível em: <https://jordancury.com.br/diversidade-equidade-e-inclusao/>

KNPPEL, Elaine L.; AESCHLIMANN, Maria C. A. N. Educação e equidade de

gêneros. Revista THEMIS, v. 23, n. 1, p. 60-76, 2022. Disponível em: <https://revistathemis.tjce.jus.br/THEMIS/article/download/569/538>. Acesso em: 16 abr. 2025.

KOETZ, Eduardo. Equilíbrio entre IA e segurança jurídica no Direito. Migalhas, 2025. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/425424/equilibrio-entre-ia-e-seguranca-juridica-no-direito>. Acesso em: 4 jun. 2025.

LAW SOCIETY. Gender pay gap in law firms. The Law Society, 2023. Disponível em: <https://www.lawsociety.org.uk/topics/research/gender-pay-gap-in-law-firms>. Acesso em: 14 abr. 2025.

LEARNINGS FROM SCANDINAVIA ON HOW SHARED PARENTAL LEAVE CAN ENCOURAGE GENDER EQUALITY. Disponível em: <https://www.scandinaviastudies.org/shared-parental-leave/>. Acesso em: 13 abr. 2025.

LEGALE. Inclusão Feminina no Direito: Avanços e Desafios Atuais. Blog Legale, 8 mar. 2025.

LINHARES, M. de A. Estereótipos de gênero e o sistema de justiça. Revista Gênero e Direito, EMERJ, n. 3, 2022, p. 1-19. Disponível em: https://emerj.tjrj.jus.br/files/pages/revistas/genero_e_direito/edicoes/3_2022/pdf/MARIANA_DE_ANDRADE_LINHARES.pdf

LUHMANN, N. A realidade dos meios de comunicação. Rio de Janeiro: UFRJ, 1997.

MARIZ, Renata. Empoderamento jurídico feminino: a importância de conteúdos de qualidade e acessíveis. Migalhas, 2025, p. 2. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/425844/empoderamento-juridico-feminino-conteudos-de-qualidade-e-acessiveis>. Acesso em: 4 jun. 2025

MCKINSEY & COMPANY. Women in the Workplace 2023. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>. Acesso em: 16 abr. 2025.

MATOS, Filho. (2025). Aliança Jurídica pela Equidade de Gênero lança Agenda Mínima para promover a liderança feminina em escritórios de advocacia. Disponível em: <https://www.mattosfilho.com.br/unico/alianza-juridica-lanca-agenda-minima/>

MENDES et al., As mulheres nas profissões jurídicas. Revista de Regulação, v. 12, n. 3, p. 45-67, 2018. Disponível em: [Sophia Biblioteca](#). Acesso em: 12 abr. 2025.

MORAIS, Fernanda; CORDEIRO, Luciana. Em artigo, diretoras da OAB falam sobre os avanços e desafios da ascensão feminina na advocacia. OAB Nacional, 2024. Disponível em: <http://www.oab.org.br/noticia/62938/em-artigo-diretoras-da-oab-falam-sobre-os-avancos-e-desafios-da-ascensao-feminina-na-advocacia>. Acesso em: 16 abr. 2025.

MORAIS, Rose; CORDEIRO, Christina. A ascensão feminina na advocacia

brasileira: desafios e conquistas. OAB Nacional, 2025. Disponível em: <https://www.oab.org.br/noticia/62938/em-artigo-diretoras-da-oab-falam-sobre-os-avancos-e-desafios-da-ascensao-feminina-na-advocacia>. Acesso em: 16 abr. 2025.

MOVIMENTO MULHER 360. Metas e monitoramento para equidade de gênero: como estabelecer indicadores para promoção da mudança. São Paulo: Movimento Mulher 360, 2023. Disponível em: https://movimentomulher360.com.br/wp-content/uploads/2023/02/AF_eBooksMM360_MetasEMonitoramento.pdf. Acesso em: 5 jun. 2025.

NUNES, Aline Teixeira Leal; MANOEL, Márcia dos Anjos. (Des)Igualdade de gênero: por uma advocacia pública estadual sustentável. Revista ANAPE, Mulheres 2024, p. 14. Disponível em: <https://www.procuradoria.al.gov.br/documentos/category/24-textos-cientificos?download=653%3Adesafiando-as-estruturas-a-luta-pela-igualdade-de-genero-no-direito-revista-anape>. Acesso em: 15 abr. 2025.

O GLOBO. "Mulheres na advocacia: desafios persistem em um setor ainda marcado pela desigualdade." 2025, p. 1. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/ela/noticia/2025/02/26/mulheres-na-advocacia-desafios-persistem-em-um-setor-ainda-marcado-pela-desigualdade.ghtml>

OAB Nacional (2024). Perfil ADV: conheça a pluralidade da advocacia brasileira. Disponível em: www.oab.org.br

OAB NACIONAL. Campanha "Advocacia Sem Assédio" é lançada na OAB-DF com depoimentos de advogadas. 2014. Disponível em: <http://www.oab.org.br/noticia/59632/campanha-advocacia-sem-assedio-e-lancada-na-oab-df-com-depoimentos-de-advogadas>. Acesso em: 03 jun. 2025.

OAB NACIONAL. Cartilha Advocacia sem Assédio. Brasília: OAB, 2023. Disponível em: <https://www.oab.org.br/Content/pdf/Cartilha-Advocacia-Sem-Assedio.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2025.

OAB. Advocacia feminina: igualdade, desafios e conquistas. Brasília: OAB, Comissão Nacional da Mulher Advogada, 2016. Disponível em: <https://www.oab-al.org.br/app/uploads/2021/09/AdvocaciaFeminina.pdf>

OAB. O trabalho pela igualdade de gênero na advocacia. Ordem dos Advogados do Brasil, 2022. Disponível em: <http://www.oab.org.br/noticia/60789/o-trabalho-pela-igualdade-de-genero-na-advocacia>. Acesso em: 13 abr. 2025.

OAB. Perfil ADV: pesquisa mostra que advocacia brasileira é majoritariamente feminina. 2024. Disponível em: <http://www.oab.org.br/noticia/62211/perfil-adv-pesquisa-mostra-que-advocacia-brasileira-e-majoritariamente-feminina>. Acesso em: 15 abr. 2025.

OAB. Conselho Pleno aprova paridade de gênero para as próximas eleições. Ordem dos Advogados do Brasil. Brasília: OAB Nacional, 2020. Disponível

em: <http://www.oab.org.br/noticia/58621/conselho-pleno-aprova-paridade-de-genero-para-as-proximas-eleicoes>. Acesso em: 13 abr. 2025.

OAB/SE. Mulheres advogadas: avanços, novas conquistas e desafios. 2025. Disponível em: <https://oabsergipe.org.br/mulheres-advogadas-avancos-novas-conquistas-e-desafios/>. Acesso em: 14 abr. 2025.

OAB/SP. "A força das mulheres: protagonismo e crescimento marcam trajetória feminina na advocacia paulista." 2025, p. 2. Disponível em: <https://www.oabsp.org.br/jornaldaadvocacia/25-03-13-1147-a-forca-das-mulheres-protagonismo-e-crescimento-marcam-trajetoria-feminina-na-advocacia-paulista>

OAB/SP. Pesquisa revela assédio e discriminação em ambientes jurídicos. Consultor Jurídico, 2021. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2021-jun-29/pesquisa-revela-assedio-discriminacao-ambientes-juridicos/>. Acesso em: 03 jun. 2025.

OAB/SP. Protocolo de Equidade de Gênero e Raça. Migalhas, 2024, p. 2. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/quentes/420475/oab-sp-propoe-protocolo-de-equidade-de-genero-e-raca-para-advogadas5>

OAB/SP. Relatório sobre políticas e protocolos de diversidade em escritórios de advocacia. São Paulo: OAB/SP, 2024. Disponível em: <https://www.oabsp.org.br/jornaldaadvocacia/24-11-19-2330-oab-sp-propoe-protocolo-de-atuacao-sob-a-perspectiva-de-genero-diante-do-quadro-de-lawfare-de-genero>. Acesso em: 03 jun. 2025.

OAB-PA. Cartilha da Mulher Advogada com orientações sobre direitos e prerrogativas. Ordem dos Advogados do Brasil – Seção Pará, 2023. Disponível em: <https://www.oabpa.org.br/noticias/oab-pa-lanca-cartilha-da-mulher-advogada-com-orientacoes-sobre-direitos-e-prerrogativas>. Acesso em: 03 jun. 2025.

OAB-PE. Plano de Valorização da Mulher Advogada. 2024. Disponível em: https://www.oabpe.org.br/files/livro-cartilha/17084593087365-cartilha_planodevalorizaodamulheradvogada.pdf. Acesso em: 14 abr. 2025.

OBINO ADVOGADOS. Mulheres são maioria nos escritórios de advocacia, mas minoria entre sócios. 2023. Disponível em: <https://www.obinoadvogados.com.br/conteudo/mulheres-sao-maioria-nos-escritorios-de-advocacia-mas-minoria-entre-socios/>. Acesso em: 5 jun. 2025.

OLIVEIRA, B. B.; WOIDA, L. M. O Fenômeno Glass Ceiling e o Acesso à Informação: Estudo Sobre Barreiras Invisíveis Impostas às Mulheres no Trabalho. Complexitas - Rev. Fil. Tem., v. 3, n. 1, p. 61-75, jan./jun. 2018. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpa.br/index.php/complexitas/article/view/6636>. Acesso em: 20 fev. 2019.

OLIVEIRA, Guilherme Ferreira de; ESCARABELLO JUNIOR, José Roberto; MACIEL, Suely. O papel das Relações Públicas e da Comunicação na inclusão de pessoas com deficiência nas organizações: uma revisão sistemática. Revista de

Relações Públicas e Comunicação, v. 13, n. 26, p. 1-22, 2023. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9319373.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2025.

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL (OAB). Perfil ADV: Conheça o resultado do primeiro estudo demográfico da advocacia brasileira. 2024, p. 2. Disponível em: <http://www.oab.org.br/noticia/62188/perfil-adv-conheca-o-resultado-do-primeiro-estudo-demografico-da-advocacia-brasileira>

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL (OAB). Plano Nacional de Valorização da Mulher Advogada. 2015, p. 13. Disponível em: <http://www.oab.org.br/noticia/28815/plano-de-valorizacao-da-mulher-advogada-e-publicado-no-diario-oficial4>

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL (OAB). Provimento nº 164/2015. Cria o Plano Nacional de Valorização da Mulher Advogada. Brasília, DF, 2015. Disponível em: <https://www.oab.org.br/leisnormas/legislacao/provimentos/164-2015>. Acesso em: 16 abr. 2025. [vLex+2Ordem dos Advogados do Brasil+2Ordem dos Advogados do Brasil+2](#)

PEREIRA, Bruna Cristina Jaquetto. Sobre usos e possibilidades da interseccionalidade. Civitas: Revista de Ciências Sociais, v. 21, n. 3, p. 445-454, 2021. Disponível em: <https://ppl-ai-file-upload.s3.amazonaws.com/web/direct-files/55908640/bb8e5a70-5cf7-4b10-98b1-2ad75f7b8a17/PEREIRA.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2025.

PINHEIRO, C. Direito internacional e direitos fundamentais. São Paulo: Atlas, 2001.

PROCURADORIA GERAL DO ESTADO. A atuação com perspectiva de gênero e a advocacia pública do futuro. São Paulo: PGE, 2023. Disponível em: <https://apesp.org.br/wp-content/uploads/2015/07/4282-20230831-135357.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2025.

PROJURIS. (2024). Women in Law Mentoring Brazil: impactos após 5 anos. Disponível em: <https://www.projuris.com.br/blog/o-espaco-delas-conheca-o-women-in-law-mentoring-brazil/>

PROJURIS. Mentoria e redes de apoio na advocacia. 2024. Disponível em: <https://www.projuris.com.br/blog/mentoria-e-redes-de-apoio-na-advocacia/>. Acesso em: 5 jun. 2025.

QUEENSLAND LAW SOCIETY. (2023). WLAQ Ladder mentoring program. Disponível em: <https://www.qls.com.au/Membership/The-Hub/Articles/WLAQ-Ladder-mentoring-program>

REDAÇÃO MIGALHAS. Mulheres nos Tribunais Superiores: Desafios na representatividade. Migalhas, 2025. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/quentes/425764/mulheres-nos-tribunais-superiores-desafios-na-representatividade>. Acesso em: 4 jun. 2025.

REDAÇÃO MIGALHAS. Mulheres representam 50% da advocacia brasileira. 2024. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/quentes/406654/mulheres-representam-50-da-advocacia-brasileira>. Acesso em: 4 jun. 2025.

Referências adicionadas

RIBEIRO, Diógenes Vicente Hassan; RIBEIRO, Douglas Cunha Hassan. “Guerra às drogas” e os meios de comunicação simbolicamente generalizados: a improbabilidade do poder na aceitação de políticas contra as drogas. Revista Eletrônica Direito e Sociedade, Canoas, v. 11, n. 1, p. 207-230, jun. 2023. Disponível em: <https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/redes/article/view/8495/4075>

ROCHA, A. C. S.; CASTRO, L. M. G. S.; FUZISHIMA, A. C. G. As mulheres nas carreiras jurídicas: desafios da construção e permanência da igualdade de gênero. In: BRABO, T. S. A. M. (Org.). Direitos humanos, gênero, cidadania e educação. Marília: Oficina Universitária; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2022. p. 447-467. DOI: [https://doi.org/10.36311/2022.978-65-5954-279-6.p447-467​:contentReference\[oaicite:0\]{index=0}](https://doi.org/10.36311/2022.978-65-5954-279-6.p447-467​:contentReference[oaicite:0]{index=0}).

ROCHA, D. V. Desigualdades de gênero em ocupações jurídicas. Cadernos de Pesquisa, v. 53, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/NWYL5z8XnVCdrSbVyKGBvqp/>. Acesso em: 15 abr. 2025.

ROCHA, D. V. Desigualdades de gênero no mercado de trabalho jurídico. SciELO em Perspectiva: Humanas, 2024. Disponível em: <https://humanas.blog.scielo.org/blog/2024/01/15/desigualdades-de-genero-no-mercado-de-trabalho-juridico/>. Acesso em: 15 abr. 2025.

ROCHA, Simone Augustinho. “A importância da gestão jurídica nos escritórios de advocacia.” In: Inovação, Gestão e Empreendedorismo na Advocacia. Comissão de Gestão e Empreendedorismo da OAB/PR, 2024, p. 8. Disponível em: <https://simonerocha.adv.br/wp-content/uploads/2024/05/ebook-inovacao-gestao-e-empreendedorismo-na-advocacia.pdf>

ROMANO, Cristiane. Equidade de gênero é meta para 80% dos grandes escritórios do país. Consultor Jurídico, 2022. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2022-mar-31/equidade-genero-meta-80-grandes-escritorios-pais/>. Acesso em: 16 abr. 2025.

SADEK, M. T. Mulheres na advocacia: hierarquias e mecanismos informais de discriminação. In: PISCITELLI, A.; GREGORI, M. F. (org.). Gênero e trabalho. São Paulo: Ed. 34, 2006.

SAFESPACE. Vieses inconscientes: desconstrução de um jeito simples. 2025. Disponível em: <https://safe.space/conteudo/desconstrucao-de-vieses-inconscientes-de-um-jeito-simples>. Acesso em: 16 abr. 2025.

SANTOS, Jean Carlo Silva dos; ANTUNES, Elaine Di Diego. Relações de gêneros e liderança nas organizações: rumo a um estilo andrógino de gestão. Gestão

Contemporânea, Porto Alegre, ano 10, n. 14, p. 35-60, jul./dez. 2013. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/96848/000915792.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2025.

SANTOS, M. Políticas de equidade de gênero na advocacia pública. 2024. Disponível em: <https://www.flalopes.com.br/flalopesnews/advocacia-publica-ou-privada-qual-escolher/>. Acesso em: 15 abr. 2025.

SANTOS, M.; ROCHA, L. Políticas de equidade de gênero em escritórios internacionais de advocacia. Revista Culturas Jurídicas, v. 8, n. 20, p. 49-69, 2019. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/culturasjuridicas/article/download/47964/30432/181352>. Acesso em: 03 jun. 2025.

SANTOS, Maria Fernanda. A importância da diversidade de gênero nos tribunais superiores brasileiros. 2016. Tese (Doutorado em Direito) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/31328/31328.PDF>. Acesso em: 14 abr. 2025.

SANTOS; Rocha (2019). Estudo comparativo sobre equidade no Direito internacional. Disponível em: <https://www.scielo.br/journal/santos-rocha>. Acesso em: 13 abr. 2025.

SENADO FEDERAL. Equidade de Gênero do Senado Federal. 2021, p. 22. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/606974/Equidade_genero_Senado_Federal_2ed.pdf14

SEVERI, Fabiana Cristina. O gênero da justiça e a problemática da efetivação dos direitos humanos das mulheres. Direito e Práxis, v. 7, n. 1, p. 81-115, 2016. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/002904705>

SILVA, Diana. Os custos do assédio moral e sexual para as carreiras jurídicas. Revista de Administração, Sociedade e Inovação, v. 7, n. 2, 2021. Disponível em: <https://www.rasi.vr.uff.br/index.php/rasi/article/download/736/197/2764>. Acesso em: 03 jun. 2025.

SILVA, Maria Aparecida; BORGES, Luciana. Entraves para a feminização igualitária da advocacia brasileira. Revista Direito Público, v. 18, n. 97, 2021, p. 2, 4, 6-8. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/direitopublico/article/view/5318>. Acesso em: 15 abr. 2025.

SILVA, Priscila Cristina Miranda da; BERTONCINI, Carla. Entraves para a feminização igualitária da advocacia brasileira / Barriers to the egalitarian feminization of Brazilian advocacy. Revista Direito Público, [S.l.], v. 12, n. 2, p. 5318, 2021. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/direitopublico/article/view/5318/pdf>. Acesso em: 12 abr. 2025.

SOARES, Vera; SABÓIA, Ana Lucia. A inserção da mulher no mercado de trabalho e o seu predomínio nos cursos superiores. *Revista Contrapontos*, v. 7, n. 2, p. 279-292, 2007.

SUE, Derald Wing. *Microaggressions in everyday life: race, gender, and sexual orientation*. Hoboken: Wiley, 2010.

TELLES, Cristina. Por um constitucionalismo feminista: reflexões sobre o direito à igualdade de gênero. *Revista EMERJ*, Rio de Janeiro, v. 21, n. 3, p. 169-204, 2019. Disponível em:

https://www.emerj.tjrj.jus.br/revistaemerj_online/edicoes/revista_v21_n3/tomo1/revista_v21_n3_tomo1_169.pdf. Acesso em: 16 abr. 2025. [EMERJ+1Revista TJPR+1](#)

TESOLIN, Juliana Daher. Especialistas analisam desafios da liderança feminina no Brasil. *Correio Braziliense*, 02 fev. 2025. Disponível

em: <https://www.correio braziliense.com.br/euestudante/trabalho-e-formacao/2025/02/7029816-especialistas-analisam-desafios-da-lideranca-feminina-no-brasil.html>

TICKET. Licença parental: o que é e como funciona?. Ticket Blog. São Paulo: Ticket Serviços S.A., 2023. Disponível em: <https://www.ticket.com.br/blog/pessoas-e-gestao/licenca-parental/>. Acesso em: 13 abr. 2025.

TREE DIVERSIDADE/CESA. Pesquisa Selo CESA de Equidade de Gênero. 2022, p. 7. Disponível em: <https://treediversidade.com.br/diversidade-e-equidade-de-genero-em-escritorios-de-advocacia-e-meio-juridico/8>

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU), ONU Mulheres e PNUD. Revisão de Políticas Públicas para Equidade de Gênero e Direitos das Mulheres. 2025.

Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/webinario-%E2%80%9Cpequim30%E2%80%9D-reune-especialistas-para-revisar-politicas-de-equidade-de-genero-no-brasil10>

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO (TRT-2). Corregedoria Nacional vai apurar postura de desembargador contra advogada grávida. Conselho Nacional de Justiça, 2023. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/corregedoria-nacional-vai-apurar-postura-de-desembargador-contradvogada-gravida/>. Acesso em: 03 jun. 2025.

TROMBKA, Ilana; NUNES, Maria Terezinha; MEIRA, Paulo Ricardo dos Santos (org.). *Equidade de gênero no Senado Federal: um relato da mudança da cultura organizacional por meio da ação gerencial*. 2. ed. Brasília: Senado Federal, 2023. 294 p. Disponível

em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/606974/Equidade_genero_Senado_Federal_2ed.pdf. Acesso em: 16 abr. 2025.

TURIVIVUS (2024). Inovação na advocacia: as principais tendências. Disponível em: www.turivivus.com

USP: um currículo oculto? São Paulo: Cátedra UNESCO de Direito à Educação, 2019. Disponível em: <https://www.livrosabertos.abcd.usp.br/portaldelivrosUSP/catalog/book/988>. Acesso em: 03 jun. 2025.

VALOR ECONÔMICO. Mulheres são maioria nos escritórios de advocacia, mas minoria entre sócios de capital. 2023. Disponível em: <https://valor.globo.com/legislacao/noticia/2023/12/05/mulheres-sao-maioria-nos-escritorios-de-advocacia-mas-minoria-entre-socios.ghtml>. Acesso em: 5 jun. 2025.

VEDRONI, Mariana Alves. A estratificação por gênero na advocacia privada. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Direito da Universidade Presbiteriana Mackenzie como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharela em Direito. Orientadora: Professora Doutora Patrícia Tuma Martins Bertolin. São Paulo, 2019. [A estratificação por gênero na advocacia privada Microsoft Word - TCC - Mariana Vedroni - DMKJ \(elaine vedroni\)\[6860\]](#)

WLM-BR. Como está a diversidade de gênero nos escritórios de advocacia no Brasil? 2019. Disponível em: <https://www.wlm.org.br/como-esta-a-diversidade-de-genero-nos-escritorios-de-advocacia-no-brasil/>. Acesso em: 15 abr. 2025.

WLM-BR. Pesquisa de Diversidade na Advocacia Brasileira – Terceira Edição. Women in Law Mentoring Brasil. São Paulo: WLM-BR, 2023. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/3%2525C2%2525AA-edi%2525C3%2525A7%2525C3%2525A3o-da-pesquisa-de-diversidade-do-wlm-fshzf/>. Acesso em: 13 abr. 2025.

Women in Law Mentoring Brasil (WLM-BR). Relatório Anual de Diversidade na Advocacia. 2023.

WOMEN IN LAW MENTORING BRASIL. Pesquisa Diversidade WLM. 2023. Disponível em: <https://www.wlm.org.br/pesquisa-diversidade-wlm/>. Acesso em: 03 jun. 2025.

YANNOULAS, Silvia Cristina. Feminização ou Feminilização? Apontamentos em torno de uma categoria. *Temporalis*, Brasília, v. 11, n. 22, p. 271-292, 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/temporalis/article/view/1368>. Acesso em: 03 jun. 2025.