

JUSTIÇA & CIDADANIA

EDITORIAL

FEMINISMO PARA QUÊ?

OPINIÃO

**PARTICIPAÇÃO FEMININA NAS
ENTIDADES JURÍDICAS**

TETO DE VIDRO

**MULHERES NA HIERARQUIA
DO JUDICIÁRIO**



ENTREVISTA COM A MINISTRA MARIA CRISTINA PEDUZZI,
PRIMEIRA MULHER A PRESIDIR O TST

JUDICIÁRIO MAIS PRÓXIMO DA IGUALDADE

MULHERES NO DIREITO

Um convite à reflexão

MARIANA FREITAS DE SOUZA

Advogada e Mediadora

Diretora do Centro Brasileiro de Mediação e Arbitragem (CBMA)

REBECA ARRUDA GOMES

Advogada

Membro do Comitê de Diversidade e Inclusão da Câmara Americana de Comércio

A carreira jurídica é um emblemático exemplo de como o processo para chegar-se à equidade de gênero no âmbito profissional é lento e complexo. Atualmente, no Brasil, as mulheres são a maioria: (i) a ingressar nas faculdades de Direito; (ii) a graduar-se como bacharéis e (iii) a concluir cursos de mestrado¹. As mulheres também são a maioria a ingressar nos quadros da Ordem dos Advogados². Embora esses dados possam indicar que as mulheres detêm maior qualificação acadêmica que os homens, essa qualificação – já de certa forma refletida na base – não se reflete nas posições de liderança das instituições, especialmente em escritórios de advocacia *full service*³ e no Poder Judiciário. O que se vê é que as mulheres ainda estão sub-representadas nas posições de poder⁴.

Uma pesquisa realizada em 2015 nos principais escritórios *full service* na cidade de São Paulo demonstrou que, apesar de serem a maioria na base da pirâmide (53% na média), as mulheres são a minoria nos quadros hierarquicamente superiores da sociedade advocatícia (32% na média)⁵. No Poder Judiciário,

as mulheres ainda são minoria nas bases: 35,9% (contra 64,1% de homens). Porém, o percentual de magistradas ocupando cargos nos tribunais superiores não segue a mesma proporção: mulheres representam 18,4% (contra 81,6% de homens)⁶. Há alguns outros dados que falam por si. No Tribunal Regional Federal da 5ª Região (TRF5), por exemplo, 100% dos desembargadores são homens⁷, apesar desse mesmo órgão abranger estados com a maior representatividade de gênero na primeira instância. Seguem-no o TRF1, com 81,5% de homens; o TRF4, com 76%; o TRF2, com 74%; e o TRF3, com 72%⁸.

Os dados acima trazem dois desdobramentos importantes. Primeiro, a qualificação acadêmica, objetiva que é, não é suficiente para mitigar o desequilíbrio existente entre homens e mulheres em prol da equidade. Nesse aspecto, surgem outras questões a serem trabalhadas, como a conscientização sobre o problema da discriminação de

gênero, a cultura das instituições e o papel das lideranças. Segundo, considerando-se que o meio jurídico tem influência direta na construção de normas e padrões, a ausência de mulheres na liderança e nos órgãos decisórios ultrapassa a questão da representatividade institucional (interna) e tem reflexos sociais significativos (externos).

Tendência histórica. A presença majoritária e crescente das mulheres denota um processo de feminização das profissões jurídicas. Quando determinada profissão se feminiza, a tendência histórica é que as mulheres sejam inseridas em condições inferiores em relação aos homens e encontrem dificuldades de ascensão, como o *teto de vidro* – uma barreira não aparente que as impede de chegar aos mais altos postos de uma instituição⁹. Essa barreira não é objetiva: não está na capacidade técnica ou na qualificação acadêmica.

O que explica, então, esses números? Como grande parte das profissões mais tradicionais, as profissões jurídicas foram construídas a partir de padrões masculinos. Com isso, os indicadores de sucesso estão, geralmente, ligados ao padrão de trabalho e de comportamento masculino. O feminino, portanto, passa a ser encarado como diferente – é o *segundo sexo*, já há tempos identificado por Simone de Beauvoir. “O homem é tomado como medida e justamente nisso reside uma das formas mais eficientes de manutenção das relações assimétricas entre os sexos”¹⁰.

Há uma série de fatos que comprovam o padrão das carreiras jurídicas como sendo masculino¹¹, mas focaremos, aqui, nos processos de promoção, principal filtro para ascensão profissional das mulheres.

Os critérios de progressão profissional nas instituições nem sempre se revestem de objetividade e transparência. Mesmo nos processos mais objetivos e transparentes, o elemento *meritocracia* está invariavelmente presente. Ocorre que as definições de mérito dependem de quem está no poder, e a realidade é que os homens geralmente dirigem as instituições, sendo-lhes mais intuitivo



Mariana Freitas de Souza

escolher quem a eles se assemelha¹². Este ciclo mantém o padrão masculino das instituições: seja por meio da manutenção dos homens no poder, seja por meio da adoção de padrões masculinos pelas mulheres que chegam ao poder¹³, e evidencia “uma relação dialética entre a adoção do modelo masculino e o sucesso profissional”¹⁴.

Nos escritórios de advocacia *full service*, detectou-se como consequência deste ciclo a evasão das advogadas plenas e seniores, sendo comuns relatos de mulheres que optam por trabalhar em departamentos jurídicos de empresas ou escritórios de advocacia menores¹⁵. No Poder Judiciário, detectam-se as promoções de mulheres por antiguidade, mais do que por merecimento¹⁶.

O que se pode fazer para mudar esse cenário? Muitas profissionais e as próprias instituições têm buscado mentoria para mulheres, uma importante ferramenta para fomentar o protagonismo feminino nas carreiras jurídicas. Todavia, (i) não pode reforçar o falso estigma de que as mulheres não chegam às posições de liderança por falta de competência e (ii) deve estar acompanhada de árduo trabalho para a criação de uma cultura inclusiva dentro das instituições e, principalmente,

entre as lideranças¹⁷. De nada adianta que as mulheres sejam mentoradas se as instituições não tiverem cultura e liderança inclusivas.

As instituições inclusivas criam ambientes para contestar parcialidades – moldando uma cultura na qual colaboradores de todos os níveis podem falar abertamente sobre preconceitos de gênero que são percebidos. Nestas instituições, os líderes são responsáveis e responsabilizados pela diversidade de gênero, fornecendo oportunidades iguais e criando experiências coerentes para seus colaboradores. Os planos de carreira são claros, objetivos e compartilhados (entre colaboradores e líderes), tomando-se o cuidado de não se esperar, como regra, o padrão masculino. O apoio à flexibilidade de horários e locais de trabalho também é medida benéfica à inclusão, em especial quando as demandas familiares estão particularmente altas¹⁸.

As instituições devem minimizar quaisquer gaps que possam refletir ou reforçar a discriminação de gênero – como os tão diferentes períodos de licença maternidade e paternidade, a concentração de atividades burocráticas nas mulheres e a diferença salarial.

Por que cuidar da inclusão feminina? São incontáveis os benefícios econômicos da equidade de gênero na liderança dentro das instituições:

- 30% de mulheres líderes tende a somar seis pontos percentuais à margem líquida das empresas (Ernst Young¹⁹);
- Empresas com equidade de gênero performam financeiramente melhor em até 21% (McKinsey²⁰);
- Empresas que aumentam a presença das mulheres em cargos de liderança têm aumento de rentabilidade de 20% (ILO²¹);
- Equidade de gênero agrega em média 20% no lucro e afeta a imagem da empresa junto aos clientes e à sociedade (LHH²²).

Do ponto de vista social, o compartilhamento da liderança com as mulheres permite que políticas de equidade se potencializem e toda a humanidade é beneficiada.

Um convite. O nosso convite é para a conscientização. O primeiro passo é entender o problema da discriminação de gênero e perceber que ela não se resume apenas a uma equivocada crença de que os homens são superiores às mulheres – este conceito está ultrapas-



Rebeca Arruda Gomes

sado. A discriminação acontece de forma mais sutil, sobretudo no meio jurídico, no qual as mulheres detêm maior formação técnica e mesmo assim menor grau de influência nas instituições; no qual as carreiras são moldadas por padrões masculinos.

O nosso convite é para a reflexão. A sua instituição tem uma liderança diversa? A sua instituição tem políticas estruturadas para fomentar a diversidade de gênero na liderança? Como você enxerga a evolução da sua carreira, sendo homem ou mulher, e como você enxerga a evolução da carreira das mulheres à sua volta? Você reconhece a existência de um teto de vidro? Você acha que a sua instituição reconhece a existência de um teto de vidro?

O nosso convite é para que sejamos, todas e todos, feministas²³. “Women will only have true equality when men share with them the responsibility of bringing up the next generation”²⁴ – Justice Ruth Bader Ginsburg, Juíza da Suprema Corte dos EUA.

