

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

LUDMILA MONTIBELLER PEREIRA

**O ENFRENTAMENTO DAS BARREIRAS DE INGRESSO,
MANUTENÇÃO E ASCENSÃO PELAS
ADVOGADAS AO LONGO DE SUAS TRAJETÓRIAS
PROFISSIONAIS**

**VITÓRIA
2015**

LUDMILA MONTIBELLER PEREIRA

**O ENFRENTAMENTO DAS BARREIRAS DE INGRESSO,
MANUTENÇÃO E ASCENSÃO PELAS
ADVOGADAS AO LONGO DE SUAS TRAJETÓRIAS
PROFISSIONAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, na área de concentração em Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof. Dra. Márcia Juliana D'Angelo

**VITÓRIA
2015**

LUDMILA MONTIBELLER PEREIRA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em 14 de outubro de 2015

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Márcia Juliana D'Angelo
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e
Finanças (FUCAPE)
Orientador

Prof. Dr. Rubens de Araújo Amaro
Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)

Prof. Dr. Bruno Félix Von Borell de Araújo
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e
Finanças (FUCAPE)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por seu imensurável cuidado e amor que me sustentaram até aqui.

À professora e orientadora, Márcia Juliana D'Angelo, a quem destaco minha admiração, por sua competência, entusiasmo e carinho essenciais para conclusão desse trabalho.

Aos meus pais e irmãos que compreenderam a necessária ausência com apoio e encorajamento.

À amiga Roberta Barros, grande incentivadora para realização do mestrado, pela força e orações.

À amiga e colega de mestrado Michele Janovik, com quem dividi as alegrias e angústias desse período acadêmico, por sua parceria e apoio constante.

À Deivisson pelo carinho, atenção e compreensão tão valiosos na conclusão dessa pesquisa.

À Faculdade Pio XII e à Coordenação do Curso de Direito pelo incentivo para busca do conhecimento acadêmico.

RESUMO

Esta dissertação trata do enfrentamento das barreiras de ingresso, manutenção e ascensão pelas advogadas ao longo de suas trajetórias profissionais e tem como objetivo geral identificar e compreender tais as barreiras e como objetivo específico identificar e discutir as táticas utilizadas pelas advogadas para enfrenta-las. Foi utilizado método qualitativo interpretativo e para a coleta de dados utilizada a técnica de entrevistas com roteiros semiestruturados, sendo seus sujeitos oito advogadas regularmente inscritas na ordem dos advogados do Brasil, seccional do Espírito Santo. Como resultado, além das barreiras encontradas, incluindo a existência do fenômeno do teto de vidro, a pesquisa ainda revela a existência de conflitos de identidade profissional; conflitos trabalho-lar e conflitos trabalho-maternidade. Foram ainda identificadas as táticas utilizadas por essas profissionais para enfrentamento deste fenômeno. Concluiu-se, portanto, que a existência das referidas barreiras bem como do fenômeno denominando teto de vidro decorre da segregação de gênero ainda existente no universo jurídico e que deste são observados conflitos enfrentados por estas que impedem ou limitam suas atividades profissionais.

Palavras-chave: Barreiras de ingresso, manutenção e ascensão; Discriminação de gênero; Táticas de enfrentamento.

ABSTRACT

This dissertation deals with the confrontation of entry barriers, maintenance and rise by lawyers throughout their professional careers and has as main objective to identify and understand these barriers and as a specific objective to identify and discuss the tactics used by lawyers to face them. Interpretative qualitative method was used and data collection used the interview technique with semi-structured scripts, and its subject eight lawyers regularly on the agenda of lawyers Brazil, sectional of the Holy Spirit. As a result, beyond the barriers encountered, including the existence of the glass ceiling phenomenon, the survey also reveals professional identity conflicts; work-home conflicts and conflict work and motherhood. There were also identified the tactics used by these professionals to face this phenomenon. It was concluded, therefore, that the existence of such barriers as well as the glass ceiling styling phenomenon stems from the still existing gender segregation in the legal world and that this is observed conflicts faced by these that prevent or limit their professional activities.

Keywords: Entry barriers, maintenance and ascension; Gender discrimination; Tactics of confrontation.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1.	GÊNERO E MERCADO DE TRABALHO	14
2.2.	GÊNERO E TETO DE VIDRO	20
2.2.1	Gênero e carreira jurídica	22
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	24
4	INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	28
4.1.	PRESENÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS A PARTIR DA PERCEPÇÃO DAS RESPONDENTES.....	28
4.2.	PROCESSO DE INSERÇÃO NA CARREIRA JURÍDICA.....	30
4.2.1	Principais dificuldades de inserção enfrentadas pelas advogadas	30
4.2.2	Táticas utilizadas na inserção	33
4.3.	PROCESSO DE MANUTENÇÃO E ASCENSÃO NA CARREIRA JURÍDICA..	34
4.3.1.	Principais dificuldades de manutenção e ascensão enfrentadas pelas advogadas	34
4.3.2.	Táticas utilizadas na manutenção e ascensão	39
4.4.	DISPUTA DE OPORTUNIDADES NAS ORGANIZAÇÕES.....	44
4.4.1.	Táticas utilizadas na disputa de oportunidades de cargos ou poder nas organizações	45
4.5.	PRÁTICAS DISCRIMINATÓRIAS VISÍVEIS VIVENCIADAS PELAS ADVOGADAS	47
4.5.1.	Táticas utilizadas para lidar com as práticas discriminatórias visíveis nas organizações	51
4.6.	PRÁTICAS DISCRIMINATÓRIAS VELADAS QUE IMPEDEM A MANUTENÇÃO E/OU ASCENSÃO DAS ADVOGADAS NAS ORGANIZAÇÕES....	52
4.6.1	Táticas utilizadas para lidar com as práticas discriminatórias veladas nas organizações	55
4.7.	DIFERENÇAS E SIMILARIDADES VIVIDAS PELAS ADVOGADAS EM RELAÇÃO AOS HOMENS	56

4.8. CONFLITOS ENFRENTADOS PELAS ADVOGADAS NAS CARREIRAS JURÍDICAS.....	58
4.8.1. Conflitos de identidade profissional.....	58
4.8.2. Conflitos trabalho-lar.....	59
4.8.3. Conflitos trabalho-maternidade.....	59
4.8.4. Táticas utilizadas para lidar com os conflitos	62
4.9. SUPORTE ÀS MULHERES NAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS.....	63
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	64
6 CONCLUSÃO	72
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	75
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO NA PESQUISA.....	79

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

Sob uma perspectiva constitucionalista, que consagra a igualdade formal entre homens e mulheres, não há quaisquer distinção de gênero, sendo uma possível discriminação em razão disso ser reconhecida como uma prática coibida pelo atual ordenamento social e jurídico (BRASIL, 2000).

Essa aludida igualdade consagrada no Brasil, por exemplo, pelo ordenamento constitucional (Brasil, 2000), pode justificar a constatação de Capelle e Melo (2010) de que os estudos de administração quanto a atuação da mulher nas organizações não é observado por uma análise de gênero.

A análise do gênero nas organizações toma por base, inclusive, a própria “participação da mulher no mercado de trabalho, que ocorreu tardiamente. Após períodos de crise, como a Revolução Industrial e a Primeira Guerra Mundial, ou por períodos de transformação produtiva” (CAPELLE; MELO, 2010, p. 73).

No entanto, embora haja previsão legal de igualdade (Brasil, 2000), a mulher pode ainda encontrar barreiras de ingresso nas organizações. Essa dificuldade pode variar consideravelmente quando observada a atividade para qual a mulher está direcionada, sendo clara a barreira de entrada, manutenção e ascensão quando a atividade almejada ou desempenhada é intimamente ligada ao universo masculino e já desempenhada por homens. Contudo, ainda que superada a barreira de entrada, é comum verificar-se práticas de assédio que visem à diminuição ou até a exclusão da mulher naquela organização. Por exemplo, nas carreiras militares, na qual a referência masculina ainda é predominantemente arraigada no próprio conceito da corporação (CAPELLE; MELO, 2010).

A prática discriminatória da mulher em alguns segmentos organizacionais se dá em razão do seu *status* de inferioridade sustentado pela cultura patriarcal, mantido pelos valores socialmente estabelecidos e pela legislação. Tal prática dificulta seu ingresso no mercado de trabalho e a disputa de cargos de maior prestígio e poder nas organizações (ALVES, 1997).

Quanto à presença da mulher nas carreiras jurídicas, compreendidas aqui pelo conceito de atividade jurídica disposto pela Resolução n. 11 de 31 de janeiro de 2006 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2006), “desde meados dos anos 1970, o número de mulheres se graduando em direito cresceu consideravelmente na maioria das sociedades ocidentais industrializadas” (ANLEU, 2013, p. 97).

Assim, é atividade jurídica, conforme o artigo 2º da Resolução n. 11 do CNJ:

Considera-se **atividade jurídica** aquela exercida com exclusividade por bacharel em Direito, bem como o exercício de cargos, empregos ou funções, inclusive de magistério superior, que exija a utilização preponderante de conhecimento jurídico, vedada a contagem do estágio acadêmico ou qualquer outra atividade anterior à colação de grau

Quando refere-se à carreira jurídica no Brasil, observa-se que é latente o ingresso das mulheres, por exemplo, nos quadros da OAB (Ordem dos Advogados do Brasil), o que aproxima-se das demais carreiras como magistratura, ministério público, dentre outras em que é cada vez maior a presença feminina (CFOAB, 2015).

Contudo, ainda continua nebulosa a cortina que acoberta a participação destas no universo das organizações, aqui expandidas para as entidades públicas, sobretudo quanto a sua ascensão meritocrática. “A última edição do anuário *Análise Advocacia* indica esse novo perfil da categoria dos advogados. Nos escritórios, 52%

dos profissionais associados são mulheres. Entre os 27 advogados mais citados, apenas duas são mulheres” (MATSUURA, 2010, p. 2).

No tocante à advocacia capixaba, dados do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil (CFOAB, 2015) revelam que no Estado do Espírito Santo dos 15.152 advogados regularmente inscritos, 45,32% são do gênero feminino, percentual que se aproxima da média nacional, que é de 46,09%, representando 408.669 advogadas no Brasil. Essas advogadas atuam nas carreiras públicas e privadas, as primeiras em representação e/ou exercício de cargo ou função nas pessoas jurídicas de direito público, e as demais em grandes organizações e escritórios de advocacia.

O ingresso desse grupo em cargo ou emprego público é revestida por aspectos meritocráticos, uma vez que conforme estabelece o artigo 37, inciso II da Constituição Federal “depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos” (BRASIL, 2000). Na carreira privada, por sua vez, não estando vinculada aos parâmetros de entrada da carreira pública, o ingresso levará em consideração critérios menos objetivos o que pode ser um elemento menos facilitador para o gênero feminino.

Segundo Anleu (2013), a mulher possui maiores chances de ser empregada no setor privado, ao passo que homens são mais propensos a serem profissionais autônomos ou empregadores. Para a autora, a desigualdade de gênero é maior no setor jurídico privado do que na administração pública, assim as possibilidades de uma mulher se tornar sócia ou partilhar lucros de escritórios são bem menores que as dos homens.

Uma pesquisa de gênero realizada na Comarca de Dourados (FAISTING, 2010, p. 2), mostra a existência de preconceito de gênero no Judiciário. Nesse sentido, as advogadas entrevistadas revelaram:

Os homens continuam dominando e as mulheres continuam morrendo de medo. Porque nós não temos hormônios para enfrentar quatro, cinco homens de uma vez. Não dá. Você vai para audiência dura, difícil, você tem que brigar com o juiz, com o promotor e com um colega.

Essa pesquisa, embora não tenha indicado possíveis lacunas, traduz a necessidade de verificação de condutas similares em outras comarcas, onde também há aumento do número de advogadas, para verificação da ocorrência das mesmas práticas (FAISTING, 2010), que acabam por descortinar o fenômeno, não recente mas pouco admitido, denominado teto de vidro.

Além disso, a gestão da diversidade nas organizações é, em parte, uma resposta à crescente diversificação da força de trabalho, mas também uma alternativa na busca por vantagens competitivas, uma vez que a literatura advoga que a diversidade propõe respostas mais criativas (COX; BLAKE, 1991).

Por este contexto, a análise de gênero feminino, pelo dado comum de masculinização da atividade jurídica e de sua presença nas organizações, sobretudo, em grandes bancas jurídicas – escritórios de advocacia -, por si só traduz um elemento de pesquisa que contribuirá para a gestão do trabalho nestes ambientes.

Logo, considerando as características que envolvem o gênero feminino, torna-se relevante a verificação das possíveis barreiras de ingresso, manutenção e ascensão nas carreiras jurídicas bem como as possíveis discriminações e táticas utilizadas que envolvem o gênero feminino neste universo.

O estudo do gênero neste segmento profissional é relevante ao passo que

influencia fortemente o papel desempenhado pela mulher na carreira jurídica, já que esta não é uma vítima passiva do sistema jurídico dominado pelos homens, mas sim uma participante ativa dele no papel de advogada, mesmo que a desigualdade de gênero reduza drasticamente sua área de atuação (ANLEU, 2013). Além disso, essa pesquisa dá-se, inclusive, pela necessidade de replicar a investigação de Faisting (2010) e Anleu (2013), e diante das poucas pesquisas nacionais e internacionais existentes, para aferição de possíveis resultados similares.

Tomando por base as discussões sobre gênero e sua latente evolução, tanto nos aspectos sociais e jurídicos como no campo da administração, essa pesquisa se propõe investigar as questões que envolvem o gênero feminino nas carreiras jurídicas, apontando suas eventuais barreiras de ingresso, de manutenção e ascensão bem como as possíveis práticas discriminatórias vivenciadas por este grupo.

Posto isto, esta pesquisa apresenta o seguinte problema: Como as advogadas enfrentam as barreiras de ingresso, manutenção e ascensão ao longo de suas trajetórias profissionais?

Assim, o objetivo geral deste estudo é identificar e compreender as barreiras de ingresso, manutenção e ascensão das advogadas ao longo de suas carreiras jurídicas. Como objetivo específico é identificar e discutir as táticas utilizadas pelas advogadas para enfrentar tais barreiras.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativo, por meio de entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo, com uma amostra composta exclusivamente por advogadas regularmente inscritas nos quadros da OAB.

Com a proposição de investigação, busca-se a identificação prática das reais táticas utilizadas pelas advogadas inseridas nas carreiras jurídicas e a análise de sua eficácia quanto ao ingresso, manutenção e ascensão desta no ambiente de trabalho.

No campo teórico, considerando que sob a concepção política, a organização se refere à uma rede de pessoas independentes, com interesses divergentes, que se associam em torno de uma oportunidade, busca-se análise, neste segmento, da política organizacional com apuração da existência e eficácia das táticas políticas como formação de coalizões, cooptação, o uso estratégico de informações e o uso de especialistas externos (BIN & CASTOR, 2007).

A pesquisa foi estruturada em seis capítulos onde se apresenta a introdução; o referencial teórico; os procedimentos metodológicos; a interpretação dos dados; a discussão dos resultados e a conclusão.

Pelo objeto de estudo proposto e diante das conclusões verificadas a pesquisa apresentou como contribuições as principais barreiras de ingresso, manutenção e ascensão enfrentadas pelas advogadas bem como as táticas utilizadas por elas neste contexto, dados que podem fomentar novas pesquisas e abordagem quanto ao gênero feminino nas organizações.

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. GÊNERO E MERCADO DE TRABALHO

A questão da diversidade tem se consolidado na pauta empresarial em todo o mundo, principalmente em razão das diferenças na força de trabalho. Aspectos como gênero, etnia, orientação sexual, idade, crença religiosa ou limitações físicas, por exemplo, assinalam a heterogeneidade demandando práticas que harmonizem lucro e justiça social (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; FLEURY, 2000; NKOMO; COX, 1999).

Conforme Capelle e Melo (2010, p. 73):

a entrada mais expressiva de mulheres no mercado de trabalho é marcada por períodos de crise, como a Primeira Guerra Mundial, em que elas substituíram temporariamente os postos de trabalho dos homens que foram à guerra, ou por períodos de transformação produtiva, como na Revolução Industrial, quando o trabalho feminino passou a ser interessante para as indústrias nascentes

Assim, na maioria dos temas da Administração assume-se e comunica-se que as organizações são neutras em relação ao gênero, ou que são “um mundo de homens administrado por homens” (ALVESSON; BILLING, 1997, p. 8).

Entretanto, após este período histórico que firma o marco temporal de sua inserção no mercado, “o trabalho feminino passou a ser indispensável para indústria, mas não deixou de ser imprescindível para os cuidados com a casa” (CAPELLE; MELO, 2010, p. 77), sobretudo no Brasil, conforme Sung e Silva (1995), onde persiste a preocupação entre as mulheres de manutenção do trabalho doméstico, o que se justifica de acordo com Alves (1997) pelo status de inferioridade, consagrado pelo patriarcalismo.

Assim, mesmo diante desse status, o cotidiano organizacional reveste-se de novas disputas com a inserção da mulher, para busca de sua colocação e manutenção no mercado de trabalho. (BETIOL, 2000).

Houve assim, a “sistematização de vários conceitos que têm sido usados nas pesquisas sobre o trabalho feminino” indicando, dentre eles a segregação de gênero que pode apresentar-se horizontal ou verticalmente, sendo que a primeira limita o acesso das mulheres aos postos mais altos da organização, enquanto a segunda se manifesta de forma discreta sendo denominada como teto de vidro (CAPELLE; MELO, 2010, p. 78).

O teto de vidro apresenta-se como “uma barreira discreta que, de tão sutil, é transparente, mas suficientemente forte para impossibilitar a ascensão de mulheres a níveis mais altos da hierarquia organizacional” (STEIL, 1997, p. 62). Assim, impede ou limita a ascensão feminina, desconsiderando a sua qualificação e visando a manutenção da desigualdade organizacional de gênero como forma de opressão.

Este cenário organizacional, conforme a autora, embora limite a participação feminina, não limitou sua busca por desenvolvimento e qualificação intelectual. Entretanto, Schultz e Shaw (2003) afirmam que o capital acadêmico é partilhado por ambos os gêneros, mas a entrada na profissão e a progressão nela dependem do acesso a grupos hegemônicos de poder que atuam como mentores e notáveis.

Conforme Capelle e Mello (2010, p.73):

No Brasil, em alguns setores econômicos, o trabalho feminino já foi incorporado e aceito com naturalidade, havendo, inclusive, aspectos específicos dessa mão de obra muito valorizados. Entretanto, há algumas áreas em que as mulheres ainda encontram dificuldades de inserção ou de ascensão na carreira

Essa constatação dá-se, por exemplo, nas carreiras militares, onde a referência masculina ainda é predominantemente arraigada no próprio conceito da corporação (CAPELLE; MELO, 2010).

Na carreira jurídica é notável o ingresso de mulheres nos quadros da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), verificado pelos dados do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil que revelam que no Brasil são regularmente inscritas nos quadros da OAB 408.669 advogadas. No Estado do Espírito Santo, o número é de 6.841 mulheres/advogadas (CFOAB, 2015).

Entretanto, no estudo de ANLEU (2013) sobre mulheres nas profissões jurídicas apontou que a mudança demográfica de ingresso em carreiras jurídicas vivida em algumas sociedades, como no Brasil, criou teorias acerca da diferença para a organização e prática do direito a partir do ingresso da mulher nesta profissão.

Duas teorias trataram dos efeitos práticos do ingresso desse gênero nas carreiras jurídicas, tendo ambas tomado como ponto central a masculinização e dominação masculina do direito (ANLEU, 2013).

Com base nessas teorias, as mulheres tem poucas alternativas de mudança, já que o direito é estratificado. Conforme Anleu (2013, p.98):

Para primeira teoria, a 'masculinização' do direito pode ser modificada através da ação propositiva das mulheres, que trarão uma preocupação com relacionamentos, justiça e mediação, em vez de focar-se em direitos abstratos e em ganhar certos casos. Para os propositores da segunda teoria, a estrutura do direito reflete e reproduz a dominação masculina, permitindo pouco escopo para ação. Dessa maneira, a questão de gênero é vista como uma característica da organização social; o direito é estratificado. As mulheres que entrarem nas profissões jurídicas terão pouco escopo ou oportunidade para mudança. Nenhuma das abordagens teoriza a respeito de como a estratificação nas profissões jurídicas constrange ou incentivam a transformação da prática ou do saber jurídicos. Conexões entre os gêneros como uma característica de atores individuais e como uma característica das organizações sociais têm que ser feitas.

De acordo com Boneli, Cunha, Oliveira e Silveira (2008), em estudo que dedicou-se a profissionalização por gênero em escritórios de advocacia de São Paulo, a advocacia até os anos de 1990 foi uma profissão liberal, exercida principalmente em escritórios de pequeno e médio porte. “Nessa época, as sociedades de advogados no Brasil totalizavam noventa, e concentravam-se no ramo cível/societário” (Boneli, Cunha, Oliveira e Silveira, 2008, p. 265). Para essas autoras, essa mudança se justifica pela conjuntura econômica vivida neste período, pelo conseqüente crescimento de oferta dos cursos de Direito no Brasil e a participação mais concentrada das mulheres em áreas que, até então, eram ocupadas especialmente por homens.

Ao *boom* dos cursos superiores e da participação feminina veio somar-se a efervescência econômica das privatizações de grandes empresas públicas, que ampliaram muito as especializações, em particular no direito empresarial, com os advogados encontrando novas atividades nas áreas de negócios. Escritórios pequenos conseguiram crescer no cenário da globalização econômica, precisando contratar mais advogados e advogadas para cuidar dos interesses jurídicos da clientela corporativa que se expandia, trazendo demandas especializadas, mas também muitas outras de caráter rotineiro e repetitivo (BONELI, CUNHA, OLIVEIRA & SILVEIRA, 2008, p. 266).

Essa mudança de perfil nos cursos jurídicos alterou significativamente o exercício da advocacia, especialmente sua segmentação por área de atuação.

A feminização da carreira veio ao encontro dessas transformações, reduzindo as resistências às mudanças na forma tradicional de se exercer a advocacia no Brasil, tendo as mulheres concentrando-se nas áreas tradicionais e nas atividades mais rotineiras, e os homens, naquelas mais especializadas e inovadoras (BONELI; CUNHA; OLIVEIRA; SILVEIRA, 2008, p 264).

A última edição do anuário *Análise Advocacia* que “reforça a mudança no perfil da categoria dos advogados”, adverte para as antigas limitações do gênero feminino já que para atingir o sucesso, a mulher tem que se sacrificar mais que os homens (MATSUURA, 2010, p. 2).

Este estudo destacou ainda, outros aspectos que são enfrentados pelas mulheres para ingresso e manutenção nas carreiras jurídicas, tais como a família e a maternidade. A advogada entrevistada, revelou que neste contexto a mulher precisa fazer escolhas para a compatibilização, nem sempre harmônica, entre o trabalho e família.

Conciliar família e trabalho não é tarefa fácil. Conciliar as duas realidades exige muito. Não é possível estar em Brasília em um julgamento e ao mesmo tempo na reunião de pais. É preciso abrir mão de algumas coisas e saber qual o caminho seguir. Trabalhei grávida, foi um período de muito sacrifício. (MATSUUDA, 2010, p.2)

Em pesquisa de gênero realizada na Comarca de Dourados, as advogadas entrevistadas revelaram, a ainda presente masculinização e dominação masculina nas carreiras jurídicas, reforçando as dificuldades para acomodação neste cenário.

Os homens continuam dominando e as mulheres continuam morrendo de medo. Porque nós não temos hormônios para enfrentar quatro, cinco homens de uma vez. Não dá. Você vai para audiência dura, difícil, você tem que brigar com o juiz, com o promotor e com um colega. (FAISTING, 2010, p. 2)

Nas pesquisas realizadas por Boneli, Cunha, Olveira e Silveira (2008) e Faisting (2010), os autores destacaram a acomodação do gênero feminino nas carreiras jurídicas, respectivamente, já que a primeira dedicou-se especificamente aos arranjos de gênero que envolvem a concepção binária, os jogos de poder e as dimensões sexuais deste gênero.

O estudo de Butler (2003) também consubstanciou as pesquisas realizadas, posto que ela enfatizou a cultura para distingui-los, contrastando sexo, como diferença biológica entre macho e fêmea, e gênero, como construção social, cultural e psicológica. As identidades fixas e essencializadas em “homens” e

“mulheres” puderam ser discutidas, abrindo um leque de variações segundo a cultura e a experiência.

O estudo de Boneli, Cunha, Oliveira e Silveira (2008) revela que as advogadas são contratadas para atividades menos especializadas, com menores salários, muitas vezes tornando o orçamento elaborado pelo escritório mais competitivo perante a concorrência, o que facilita a conquista de clientes.

Neste cenário de concreta diversidade de gênero nas organizações, inclusive nas áreas jurídicas, foi realizada pesquisa qualitativa para análise da efetividade da implementação das políticas de estímulo à diversidade nas filiais brasileiras de uma multinacional. Esta pesquisa revelou que os discursos empresariais na empresa, embora expressos em políticas organizacionais, são pouco efetivos devido ao preconceito arraigado dos empregados, “a certa permissividade gerencial e à ausência de senso coletivo de diversidade” (SARAIVA; IRIGARAY, 2009, p. 337).

A mesma revela ainda a latente “existência de preconceito e discriminação” diante da diversidade, ainda que presentes políticas de controle, minimização e extinção das mesmas.

Minorias e não minorias demonstraram preconceito e atitudes discriminatórias entre si, evidenciando dificuldades no respeito às suas diferenças. Apesar de as políticas lhes atribuírem um papel específico no processo, os gerentes manifestam preconceito explícito ou velado, minando a efetividade das políticas nessas unidades. Nos escritórios observados, há dissonância entre o discurso e as práticas de diversidade. (SARAIVA, IRIGARAY, 2009, p. 346)

A pesquisa realizada por Saraiva e Irigary (2009), revelou que apenas o discurso de aceitação e valorização da diversidade não é capaz de agregá-la à corporação, visto que as práticas que a repudia são veladas. Isso pode fomentar articuladas relações de poder para ingresso, manutenção e ascensão das minorias,

revelando deste modo a análise da acomodação do gênero e as relações de poder vivenciadas na organização.

2.2. GÊNERO E TETO DE VIDRO

A evolução histórica, política, social, econômica e cultural demonstra o aumento no ingresso da mulher no mercado de trabalho. Essa evolução revela, contudo, que a participação deste gênero é minimizada quando analisada a áreas e/ou atividades que são substancialmente ocupadas pelo gênero masculino, o que pode culminar com uma espécie de segregação de gênero no mercado de trabalho. (VAZ, 2013).

Essa segregação há muito é objeto de estudo das organizações, sendo denominada como *glass ceiling* ou efeito teto de vidro, cuja discussão, datada do final dos anos 80, foi iniciada por Morrison, White, Velsor (1987), que culminou no incentivo da criação de uma comissão pela Secretaria do Trabalho nos Estados Unidos. Essa comissão teve como finalidade regulamentar o mercado de trabalho, tendo como dado a existência de barreiras de acesso para mulheres, objetivando a concessão de mesmos mecanismos para este grupo em relação ao gênero masculino (MADALOZZO, 2011).

Em síntese, o teto de vidro apresenta-se como “uma barreira discreta que, de tão sutil, é transparente, mas suficientemente forte para impossibilitar a ascensão de mulheres a níveis mais altos da hierarquia organizacional”. Trata-se de uma barreira que embora invisível pode vedar o acesso das mulheres a melhores posições nas organizações. Para a autora, “uma das características do fenômeno é a perversidade”, já que segrega impondo uma desigualdade velada quanto ao gênero (STEIL, 1997, p. 62).

Essa autora entende que o teto de vidro apresenta-se como uma prática nefasta que despreza o mérito em razão do gênero feminino, impedindo as mulheres em iguais condições de qualificação de galgarem postos de maior prestígio, poder, rendimento ou destaque na organização. Essa prática veda que homens e mulheres desfrutem das mesmas oportunidades na organização gerando a falta de participação das mulheres em atividades e funções que lhes permitam maior destaque ou concorrência com gênero masculino (STEIL, 1997).

Steil (1997) destacou ainda que a delegação de tarefas desafiadoras e projetos-chave configura-se em um dos fatores mais importantes na preparação de homens e mulheres para ocupação de altos cargos na hierarquia organizacional. Assim, a inexistência desta delegação, ou seja, a falta de oportunidade da mulher em participar de atividades de maior relevância acarretam a transparente presença desta no ambiente organizacional.

Considerando os traços históricos e culturais que pontuam a discriminação de gênero, a forma e a análise subjetiva dos selecionadores, que buscam inconscientemente no selecionado atributos que lhes sejam próximos, pode acarretar na decisão a imposição de uma escolha cujos atributos do escolhido estejam relacionados, por exemplo ao gênero, desprezando assim elementos mais valiosos ao cargo, como a qualificação profissional. (STEIL, 1997; Motowidlo apud POWEL & BUTTERFIELD, 1994:70)

Outro aspecto importante na análise do teto de vidro, encontra-se no comprometimento organizacional sob o viés do gênero feminino que perpassa pela análise pontual do conflito trabalho-lar que este grupo pode enfrentar e que, por ser previamente considerado pelos gestores pode motivar a limitação de atividades e projetos às mulheres (CAPELLE; MELO, 2010).

Steil (1997) destaca que as abordagens de gênero enfatizam características pessoais, socialização e conexões com situações familiares para explicar as diferenças de comprometimento entre homens e mulheres.

Segundo Capelle e Melo (2010, p. 79), a compatibilização entre maternidade e profissão “é um dos aspectos mais observados” ao se falar em sobre o trabalho feminino. Essas autoras, por exemplo, ao discutirem a relação de poder e gênero na polícia militar de Minas Gerais, apontaram que naquele ambiente organizacional há segregação de gênero vertical, conhecida como o aqui tratado teto de vidro. As origens se destacam pelo conflito trabalho-lar – evidenciado pelo conflito trabalho-maternidade, que geram neste contexto práticas de assédio que afetam a ascensão e manutenção do gênero feminino na corporação.

2.2.1 Gênero e carreira jurídica

A criação dos cursos jurídicos no Brasil, remete ao período imperial, mais especificamente no ano de 1825, onde foi instituído um curso na cidade do Rio de Janeiro, que não chegou a ser instalado. No ano de 1827, em 11 de agosto, foram instituídos por definitivo os cursos jurídicos no país, instalados nas cidades de São Paulo e Olinda (CFOAB, 2015), cujo intuito era a formação da alta sociedade.

No contexto brasileiro, conforme Junior e Tureta (2014, p. 818):

A advocacia no Brasil seguiu a tendência mundial ao iniciar, durante o século XIX, o movimento pelo estabelecimento de seu espaço social de influência por meio do controle do monopólio profissional, da fundação de faculdades (São Paulo e Olinda) e da autorregulamentação, com a criação de associação representativa de classe. Entretanto, como argumenta Bonelli (1999), esse processo de profissionalização no Brasil só se completaria em 1930, com a fundação da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB). No século XX, a advocacia brasileira passaria, ainda, por dois momentos de virada: (a) depois da década de 1930, durante o processo de industrialização local, quando perdeu parte de sua feição elitista graças ao surgimento de classes médias urbanas com maior acesso à formação universitária; e (b) a partir dos anos 1990, quando, segundo Bonelli e Barbalho (2008), o *boom* das faculdades de Direito no país ampliou as

possibilidades de ingresso na profissão.

Assim, a participação feminina nos cursos jurídicos foi tardia, mais especificamente a partir da década de 90, período em que deu-se início ao latente crescimento dos cursos superiores no país (BONELI; CUNHA; OLVEIRA; SILVEIRA, 2008).

Para melhor compreensão deste marco temporal é imprescindível o destaque à igualdade formal de gênero evidenciada pela Constituição Federal de 1988, que contribuiu para atração do gênero feminino as mais diversificadas profissões (BRASIL, 2000).

O aumento do gênero feminino nesta profissão, a nova ordem jurídica, econômica, social e a ainda o contexto internacional vivenciado na década de 90 causou uma nova padronização no modelo de organização dos escritórios de advocacia. Em muitos casos, os escritórios individuais migraram à formatação de sociedades de advogados, cujo perfil profissional passou a ser mais estratificado. (BONELLI, 2013)

Assim, para Bonelli (2013, p. 127) “a feminização da carreira veio ao encontro dessas transformações, reduzindo a resistência às mudanças na forma tradicional de se exercer a advocacia.”

Considerando as barreiras de entrada e a existência do teto de vidro quanto ao gênero feminino nas organizações, inclusive na advocacia, em confronto com o largo ingresso dessas nos quadros de advogados inscritos na OAB, quase em superação ao gênero masculino, é importante verificar como as organizações se comportam, inclusive, quanto ao estímulo, aceitação e valorização da diversidade de gênero e como neste cenário as relações de poder se apresentam.

Capítulo 3

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo pode ser classificado como pesquisa qualitativa, que consistiu na observação das pessoas em seus contextos de atuação e na interação com os atores a partir da sua própria linguagem (KIRK; MILLER, 1986). Nela, o pesquisador foi inserido no universo das carreiras jurídicas, desenvolvidas por advogadas, que por meio de um conjunto de práticas interpretativas tornou o mundo visível a partir de representações como entrevistas e conversações (DENZI; LINCOLN, 2000).

Para a coleta de dados, foi utilizada a técnica de entrevistas com roteiros semiestruturados. Nesse tipo de roteiro, as questões básicas são formatadas pelo pesquisador, mas as respostas ficam a critério do entrevistado (MINAYO, 2001), conferindo-lhe maior liberdade de resposta do que em um roteiro estruturado.

Os sujeitos de pesquisa foram oito advogadas regularmente inscritas nos quadros da Ordem dos Advogados do Brasil, Seccional do Estado do Espírito Santo – OAB/ES -, com idade média de 38 anos.

Destas, 06 possuem mestrado e/ou especialização e 02 apenas graduação sendo que 07 já possuem mais de 10 anos de experiência profissional sendo a renda média da amostra de R\$ 5.350,00.

Das entrevistadas, 03 são casadas, 4 solteiras e 01 separada/divorciada e destas 04 não possuem filhos; 01 estão gestantes e 03 vivenciam a maternidade, sendo que deste grupo 06 possuem filhos menores.

A atuação profissional atual das entrevistadas, num percentual de 50%, envolve a advocacia privada e a atividade pública, pelo exercício de cargo ou função

na administração pública federal, estadual ou municipal, sendo que no mesmo percentual estas advogadas associam a carreira jurídica à docência superior.

A advogada Maria, possui 35 anos de idade, é solteira, possui uma filha de 04 anos de idade, graduou-se em Direito no ano de 2002 na Universidade de Vila Velha e atualmente exerce cargo em comissão na administração pública estadual de assessora de Juiz.

A advogada Ester, possui 46 anos de idade, é casada, não possui filhos, graduou-se em Direito no ano de 1997 na Universidade de Vila Velha e atualmente é servidora pública, atividade docente, em instituição de ensino federal.

A advogada Ana, possui 27 anos de idade, é solteira, não possui filhos, graduou-se em Direito no ano de 2013 na Faculdade de Direito de Vitória e atualmente exerce o cargo de advogada empregada em escritório de advocacia.

A advogada Patrícia, possui 33 anos de idade, é solteira, não possui filhos, graduou-se em Direito no ano de 2005 no Centro de Ensino Superior de Vitória e atualmente exerce advocacia autônoma.

A advogada Helena, possui 43 anos, é casada, não possui filhos, graduou-se em Direito no ano de 2010 na Faculdade Doctum e atualmente exerce o cargo de advogada empregada em escritório de advocacia.

A advogada Vera possui 30 anos de idade, é solteira, gestante de seu primeiro filho, graduada em Direito no ano de 2010 na Universidade Federal do Espírito Santo e atualmente exerce o cargo de advogada empregada em escritório de advocacia.

A advogada Rosana possui 35 anos de idade, é casada, possui uma filha de 07 anos de idade, graduada em Direito no ano de 2005 na Faculdade de Direito de

Vitória e atualmente é servidora pública, atividade docente, em instituição de ensino federal.

A advogada Sonia possui 50 anos de idade, é separada, possui um filho de 20 anos, graduou-se em Direito no ano de 1984 na Universidade de Vila Velha e atualmente é professora universitária em duas instituições privadas e exerce atividade autônoma de consultoria jurídica.

Com o perfil das profissionais “desenhado” as entrevistas foram usadas para conhecer e aprofundar o entendimento a respeito das barreiras de ingresso, manutenção e ascensão profissional deste grupo e as táticas utilizadas para enfrentar tais dificuldades nas carreiras jurídicas.

Com objetivo de manter o sigilo das identidades das entrevistadas foram adotados nomes fictícios para cada uma delas, bem como quanto às organizações que estão inseridas, optando-se por apenas mencioná-las quando ao gênero (instituição de ensino; administração pública, escritório).

Para analisar as entrevistas, foi empregada a técnica de análise de conteúdo temática (BARDIN, 2004) pela identificação de categorias temáticas encontradas nas entrevistas. Tal análise foi realizada com base na presença de um ou mais temas e não sobre a frequência de sua aparição em cada relato ou material individual. A análise do conteúdo do material foi organizada em três polos sequenciais de análise sugeridos por Bardin (2004): a) pré-análise; b) exploração do material; e c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Para melhor apuração dos objetivos, a análise dos dados a priori tomou por base a verificação de categorias que trataram: da presença feminina nas organizações a partir da percepção das respondentes; do processo de inserção na

carreira jurídica; do processo de manutenção e ascensão na carreira jurídica; das táticas utilizadas pelas profissionais na carreira jurídica para inserção, manutenção e ascensão; da disputa de oportunidades sob a percepção das advogadas; das práticas discriminatórias vivenciadas pelas advogadas; dos conflitos enfrentados pelas advogadas nas carreiras jurídicas; das diferenças e similaridades de oportunidades vividas pelas advogadas em relação aos homens; da preparação das advogadas entrevistadas para ocupação de cargos mais elevados na organização; das práticas veladas que impedem a manutenção e/ou ascensão das advogadas nas organizações; das práticas gerenciais inclusivas nas organizações pesquisadas; do suporte às mulheres nas organizações pesquisadas; e dos principais desafios a serem enfrentados pelas mulheres advogadas.

O tamanho da amostra limitou-se pela suficiência teórica apresentada, tendo em vista que à exceção das trajetórias/histórias de vida de cada profissional, suas percepções quanto as categorias apresentadas no roteiro de entrevistas mostraram-se similares o que, então, esgotou a necessidade de aumento do número entrevistadas.

Essa metodologia aplicada é corroborada por Díaz (2009) apud Dey:

Eu prefiro usar o termo "suficiência teórica" em vez de "saturação teórica" (Glaser & Strauss, 1967, p. 61). Embora ambos indicam que os dados tenham sido devidamente analisados, este último acaba por ser uma expressão inflexível, porque "tem conotações de conclusão [e] parece implicar que o processo de geração de categorias (e suas propriedades e relações) tem sido exaustiva" (Dey, pp. 116-117).

Capítulo 4

4 INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

4.1. PRESENÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS A PARTIR DA PERCEPÇÃO DAS RESPONDENTES

A percepção das entrevistadas quanto à presença feminina nas organizações pesquisadas revelou como as mesmas observam a distribuição de gênero em percentuais e ainda como estas desenvolvem suas atividades, tomando por base a participação em cargos de gestão e remuneração.

Para as advogadas que estão inseridas no serviço público, ocupando cargos de Docente em instituição de ensino federal, há maior concentração de mulheres nesta atividade, o que para elas equivale entre 60 a 70%. Entretanto, este percentual não se replica quando da ocupação destas em cargos políticos de gestão e/ou direção que estão concentrados quase que exclusivamente entre os homens.

Essa percepção foi corroborada pelas advogadas Ester e Rosana:

Bom. Se você fosse considerar todos os profissionais que trabalham na escola como educadores e assim deveria ser sem fazer a divisão educadores, professores, educadores, administrativos eu diria para você que em torno de 70% são mulheres e 30% são homens. (Ester)

Então em relação a professores acredito que nós passamos até da metade, cerca de 60, 70% dos professores do Instituto Federal, cerca de 60% é formada de mulher. os cargos de gestão com a qualificação política como são os cargos de diretoria aí nós temos um percentual muito baixo - atualmente diretores de unidade de 21 unidades nós temos 3 mulheres. É... os nossos pró-reitores... dos nossos pró-reitores que são 6 apenas uma é mulher e o nosso reitor é homem e eu não me recordo na história da Instituição de ter havido uma reitora que tenha sido, não é, um reitor que tenha sido mulher. Então, os cargos de gestão cuja remuneração é maior, eles geralmente são ocupados por homens. (Rosana)

Ainda nesta Instituição de Ensino, foi destacado que apenas três mulheres ocupam cargos de Direção, de um total de 21 oportunidades, e que o maior cargo da

mesma – Reitoria – é ocupado por um profissional do gênero masculino não sendo, inclusive, recordado por uma entrevistada se neste posto já houve a presença feminina.

Já nas instituições privadas, a presença feminina na atividade docente foi observada por uma advogada como de predominância do gênero masculino.

Na carreira jurídica pública, para a profissional que exerce cargo em comissão, há igualdade numérica de gênero quando observada a Vara Cível vinculada ao Poder Judiciário Estadual.

No que tange à atividade jurídica voltada especificamente para advocacia privada e para consultoria, exercida em sociedade de advogados ou de forma autônoma pela profissional, também foi identificado a presença feminina que, em média, na percepção das entrevistadas ocupam de 50%, ou mais, dos postos de trabalho o que, com base nos dados do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil reflete exatamente o ingresso do gênero feminino nos quadros desta Instituição de Classe. (CFOAB, 2015)

Contudo, para as advogadas com experiência na administração pública, é visível a maior concentração dos cargos de alta gestão sendo exercidos por homens sendo que todas, ou ainda são ou foram, quando do exercício de cargos neste setor, subordinadas a gestores do gênero masculino.

O cenário apontado pode sofrer alterações dada a especificidade da área de atuação e/ou do número de mulheres inseridas na organização. Para a advogada Sonia, consultora da área de direito ambiental, as oportunidades de cargos gerenciais na administração pública são ocupadas em sua maioria por mulheres ao passo que os cargos técnicos por homens, situação que se contrapõe, segundo a

advogada Rosana que exerce cargo em Instituição Federal de Ensino, na atividade docente em que os cargos técnicos de gestão, cuja remuneração é menor, são ocupados em sua maioria por mulheres.

O Quadro 1 apresenta uma síntese dessa percepção.

Presença Feminina nas organizações na percepção das entrevistadas	
Advogadas em atividade Docente em Instituição Federal	<ul style="list-style-type: none"> • Maior presença do gênero feminino; • Cargos de gestão e direção concentrados no gênero masculino;
Advogadas em atividade Docente em Instituições privadas	<ul style="list-style-type: none"> • Menor presença feminina; • Cargos de gestão ocupados pelo gênero masculino;
Advogadas em exercício de advocacia privada	<ul style="list-style-type: none"> • Presença feminina em proporção similar ao gênero masculino;
Advogadas em exercício de atividade jurídica na administração pública	<ul style="list-style-type: none"> • Cargos de gestão em maior concentração no gênero masculino.

Quadro 1: Presença Feminina nas organizações na percepção das entrevistadas.
Fonte: Dados da pesquisa.

Da análise do perfil “desenhado” pelas entrevistadas, emerge a necessidade, objeto deste estudo, de análise dos processos de inserção, manutenção e ascensão destas profissionais tomando por base a atividade por estas atualmente desenvolvidas.

4.2. PROCESSO DE INSERÇÃO NA CARREIRA JURÍDICA

4.2.1 Principais dificuldades de inserção enfrentadas pelas advogadas

Embora as entrevistadas, em sua maioria, não tenham relatado dificuldades para inserção no mercado de trabalho, reconhecem que elas existem, e apontam alguns elementos deflagradores, como a “saturação na carreira jurídica”, como observado pela Advogada Maria, podendo ser resultante da grande disponibilidade de escolas de direito no país. Também pode ser devido à ausência de um plano de

carreira bem estruturado para estes profissionais, cujo piso salarial apresenta-se como grande desestimulador do exercício da advocacia privada. Conforme relato da Ana:

Olha, advogado em início de carreira, é complicado. Eu, assim, comparando o mercado, eu acho que não é mal (salário). Eu ganho pouco, talvez, porque eu moro sozinha, muita conta, despesa, e com começo não é mole, qualquer profissão é difícil, mas a advocacia no Espírito Santo, principalmente, a gente não tem piso. Eu brinco que a gente não tem nem assoalho. Não tem. Eu ganho dois mil reais.

Os outros elementos incluem a falta de experiência, relatado pela advogada Ester, atingindo principalmente os recém-formados; a dificuldade de formar parcerias com outros colegas de área ou de estabelecer-se como autônoma e abrir um escritório próprio, por receio. Por exemplo, Vera relatou esse receio ocorrido dois anos atrás:

E depois que eu saí, aí eu comecei a verificar possibilidades, tinha proposta aqui do escritório, mas também tinha uma proposta de uma amiga para poder montar um escritório em conjunto, fazer uma parceria, fiquei um tempo estudando e decidi por montar o escritório. Em vias de montar o escritório, ela desistiu (...)

O vivenciado pela Advogada Vera, acumulado com a sua falta de *networking* na iniciativa privada e as dificuldades, inclusive com os custos, que envolvem a atividade autônoma fizeram com que ela optasse pelo ingresso em escritório já estabelecido no mercado.

Não, eu vou sozinha e vejo se eu consigo pelo menos um sócio de custo, porque a sociedade inicialmente às vezes é complicado, né, (...) E aí eu falei, mas eu vou tentar, fiz alguns contatos e fiz sozinha mesmo. Mas na minha área específica que era o direito administrativo, o mercado é bem fechado, e aí... e eu não consegui uma pessoa de confiança para dividir os custos do escritório; (...) e aí me veio a proposta para eu ficar (no escritório onde atualmente trabalha).

Esses elementos se somam às práticas discriminatórias visíveis e veladas relacionadas ao preconceito quanto ao gênero feminino que, associadas à aparência física, à pouca idade e ao tipo de profissão e/ou à área de atuação mais ou menos acessível às mulheres, podem se revelar como grande limitador de ingresso nessa atividade profissional. Tais práticas serão discutidas nos itens 4.5 e 4.6 abaixo.

Para a advogada Vera a (pouca) idade, experiência e necessidade de estabilidade profissional a fizeram desistir da iniciativa de se estabelecer de forma autônoma.

Aí questão de idade, eu falei, “acho que agora eu não posso mais... eu tenho que dar uma estabilizada, tenho que começar talvez dentro de um escritório para depois que eu tiver um nome, eu ter condições de arcar com o meu escritório”, foi aí a decisão de vir (..)

Já para as entrevistadas que exercem atividade pública, as dificuldades ou barreiras de ingresso são menos percebidas, principalmente para as que se inserem por meio de “concurso público de provas e títulos”, conforme preceitua o artigo 37 da Constituição Federal. Ou seja, trata-se de processo estritamente meritocrático. Ao contrário daquelas que ocupam cargos políticos em comissão, que são “dotados de livre nomeação e exoneração” (BRASIL, 2000), onde o *networking* também torna-se elemento definidor de sua inserção.

O Quadro 2 apresenta uma síntese dessas dificuldades.

Principais dificuldades de inserção enfrentadas pelas advogadas	
Advogadas em cargos efetivos (concursadas) na administração pública	<ul style="list-style-type: none"> • Não indicam barreiras, atribuem o ingresso aos aspectos meritocráticos;
Advogadas em cargos comissionados (políticos) na administração pública	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de <i>Networking</i>;
Advogadas em exercício de advocacia privada	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de <i>Networking</i>; • Saturação da carreira jurídica; • Ausência de plano de carreira; • Falta de experiência profissional (pouca idade);

	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade em estabelecer parcerias e manter-se de forma autônoma; • Práticas s discriminatórias.
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Quadro 2: Principais dificuldades de inserção enfrentadas pelas advogadas.
Fonte: Dados da pesquisa.

4.2.2 Táticas utilizadas na inserção

Todas advogadas entrevistadas mantiveram em algum momento de sua trajetória profissional, ou ainda mantém, vínculo com a advocacia privada e, de modo geral, conferem às redes de relacionamentos – *networking* – o maior elemento facilitador para o ingresso no mercado de trabalho.

A formação dessa rede de relacionamentos pôde ser verificada em alguns momentos ao longo da formação acadêmica destas profissionais. Ou seja, à medida que se envolvem cada vez mais com estágios acadêmicos, que lhes favorecem o contato com profissionais já estabelecidos no mercado. E, ainda, pelas oportunidades que podem advir de seus relacionamentos pessoais em razão de contatos familiares com a mesma identidade profissional.

Para as advogadas que exercem cargos comissionados na administração pública, as redes de relacionamento (*networking*) também se apresentam como um elemento facilitador para o ingresso na atividade jurídica pública. Isso porque os cargos em comissão cuja designação está atrelada ao gestor, que frequentemente indica para estes postos profissionais de sua confiança, favorecendo os aspectos políticos destas atividades.

Também a qualificação/capacitação profissional foi a grande estratégia utilizada para a permeação neste contexto, pois embora haja na legislação medidas que coíbam a desigualdade, essa parte da premissa da disputa de postos entre os “iguais” e essa igualdade é verificada quando da capacitação profissional.

Em seus relatos as advogadas Rosana e Vera pontuaram, respectivamente, quanto a qualificação técnica:

Então, é... geralmente o homem traz... porque a mulher tem acesso, quando ele é o indivíduo que vai fazer essa seleção, esse recrutamento, essa seleção, eles tem priorizado mulheres desde que, obviamente, elas tenham a mesma qualificação técnica que aquele homem que está concorrendo que, na verdade, não faz muito sentido no meu entender na atualidade se privilegiar mulheres pelo fato de ser mulher e desconsiderar a questão da capacidade...

Então, a minha arma hoje, é em relação a... é porque aparência eu não posso mudar, deixar de ser mulher eu não posso, não tem como eu modificar, a minha estratégia é o conhecimento, é fazer com que a pessoa chegue até mim e eu, na conversa, durante o meu trabalho, eu quebre esse bloqueio que existe.

O Quadro 3 apresenta as principais táticas.

Táticas utilizadas na inserção	
Advogadas em cargos efetivos (concursadas) na administração pública	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitação profissional – Meritocracia.
Advogadas em cargos comissionados (políticos) na administração pública	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Networking</i>;
Advogadas em exercício de advocacia privada	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Networking</i>; • Maior envolvimento com estágios acadêmicos; • Capacitação profissional;

Quadro 3: Táticas utilizadas na inserção
Fonte: Dados da pesquisa.

4.3. PROCESSO DE MANUTENÇÃO E ASCENSÃO NA CARREIRA JURÍDICA

4.3.1. Principais dificuldades de manutenção e ascensão enfrentadas pelas advogadas

Superado o ingresso e estando em exercício na carreira jurídica, as entrevistadas, à exceção da Advogada Sonia, cuja experiência profissional remonta ao escritório familiar, cuja presença feminina concentrava-se em 100% dos profissionais, e atividade pública em cargos em comissão, as demais entrevistadas

relataram terem vivenciado dificuldades para manterem-se ou ascenderem em suas carreiras profissionais.

Em alguns aspectos, as dificuldades de manutenção apresentam-se como prolongamento do vivenciado para inserção no mercado de trabalho, o que denota que após seu ingresso, as entrevistadas não “desfrutam” de uma zona de conforto em relação aos elementos que criam obstáculos à sua entrada na carreira jurídica.

Na advocacia privada, as entrevistadas relataram como maiores dificultadores de manutenção a baixa remuneração, a falta ou baixa experiência associada à pouca idade e a discriminação de gênero – estas que conduzem ao assédio moral e sexual.

Além destes aspectos, foram apresentadas como dificuldades de manutenção as características pessoais consideradas como “típicas” do gênero feminino como o fato de ser (a mulher) “mais questionadora e mostrar-se mais interessada na tomada de decisões”, como pontuado pela advogada Rosana.

A aparência física também se apresentou como um elemento negativo quando da análise da manutenção e ascensão profissional do grupo entrevistado. Isto porque as entrevistadas relataram que a depender da aparência da advogada é identificado a conexão com sua baixa credibilidade profissional.

Eu tive várias dificuldades assim, principalmente, primeiro pelo aspecto físico, né. Primeiro assim, sou mulher, sou baixinha, magrinha e com cara de nova, então a credibilidade zero. Eu sempre tive que... as pessoas tinham que me conhecer, sentar comigo, começar a conversar, passar a me respeitar enquanto profissional, acreditar no meu trabalho, acreditar na minha competência para direcionar, né. (Vera)

Eu acho... Pode ser uma opinião, uma visão minha, mas, por exemplo, sua aparência, beleza às vezes pode ser bom ou pode ser ruim, vai abrir uma porta, mas a sua competência é que vai decidir se você vai ficar. Só que às vezes é ruim, porque as pessoas não te respeitam. Eu já ouvi “Ah, doutora! Até que a senhora não é só bonitinha não!”. É assim. É bem complicado. (Ana)

As relações interpessoais também foram relatadas como “barreiras” de manutenção para as entrevistadas que apontaram o ambiente com muitas mulheres – comum aos escritórios – extremamente conflituoso, que combinados com aspectos físicos, ligados à aparência - podem gerar contendas que podem minimizar as potencialidades profissionais das envolvidas.

E às vezes a sua aparência também, você tem gosto de fazer... você tem que se vestir... tem que se vestir para as pessoas te respeitarem, mas não pode ser, assim, uma ameaça aos outros advogados do seu ambiente de trabalho, porque isso causa um clima ruim, porque isso é da mulher, é do universo da mulher essa competitividade. (Ana)

Não sei. Eu acho que é aquela relação mulher com mulher mesmo. Eu não sei. Eu sempre preferi, sempre tratar tudo com homens, então, assim, não sei. Eu acho que mulher com mulher, não sei se fica medindo força, sei lá, uma coisa assim, entendeu? (Helena)

Já na atividade pública, as entrevistadas relataram dificuldades para manterem-se em seus cargos, devido à relação política (comissionados) em que a entrevistada estabeleceu grau superior de hierarquia com servidores concursados (estáveis). Ou seja, as advogadas Patrícia e Vera que exerceram cargos em comissão afirmaram que a falta de aceitação dos subordinados, o descrédito em razão do gênero e da idade bem como as posturas “machistas” acabaram desencadeando práticas que conduzem ao assédio moral.

Essa prática denominada de assédio moral no local de trabalho, conforme Hirigoyen (2000, p. 65) está intimamente ligada a:

qualquer conduta abusiva em relação ao trabalhador que possa lhe acarretar um dano à sua personalidade, à sua dignidade ou mesmo à sua integridade física ou psíquica, podendo acarretar na perda do emprego ou degradação do ambiente de trabalho em que a vítima está inserida

O assédio moral no trabalho é tratado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) e também da Organização Mundial de Saúde (OMS), sendo que dados pontuados Nina (2012, p. 2), revelaram que:

A OIT estima que 9% dos trabalhadores da União Europeia, número que corresponde a treze milhões de pessoas, convivem com o assédio moral no ambiente laborativo. Em alguns países esse percentual ultrapassa os 9% da média: na França chega a 9,9%, na Suécia chega a 10,2% e no Reino Unido chega à preocupante marca de 16,3% (Nina, 2012, p. 2).

No que tange à organização, o assédio moral traz repercussões negativas, sendo essas vítimas da sua própria cultura, de incentivo a um ambiente de trabalho demasiadamente competitivo (CARVALHO, 2009). “Dessa forma, quando verificado a organização tem prejuízos com a queda de produtividade do trabalhador insatisfeito e desmotivado” (NINA, 2012, p. 5).

Contudo, a queda da produtividade não é exclusivamente o único impacto do assédio moral nas organizações, posto que da consumação desse evento e, à medida da constatação de danos por ele causados à vítima, passa integrar um possível passivo trabalhista a ser suportado pela empresa, o que denota, desde já a irremediável preocupação com suas causas e sobretudo com seus efeitos.

Neste cenário, conforme já citado, as dificuldades de manutenção acabam por contaminar o ambiente de trabalho gerando assim barreiras de ascensão destas profissionais que limitam a essas a possibilidade de galgarem novos postos de trabalho com maior prestígio, remuneração e poder.

Além dessas dificuldades, para as profissionais que atuam na carreira pública, a maior limitação de ascender refere-se às questões legais vinculadas ao cargo, já que os aspectos meritocráticos não são levados em consideração para a “escalada” objetiva de novas posições.

A possibilidade de ascensão destas profissionais está ligada ao que foi chamado pela Advogada Rosana de “caminhada política” que não revela a ascensão necessariamente vinculada à maior ou melhor qualificação da profissional.

Na boa... o serviço público é muito complicado. Sob o ponto de vista de ascensão de cargo não porque o concurso público te vincula a aquele cargo que você está, não é, para o qual você foi aprovada, mas sob o ponto de vista de remuneração sim porque atualmente eu assumo uma função gratificada como coordenadora, mas eu posso alcançar, apesar de não ter nenhum interesse, uma função de direção, uma função de pró-reitora, uma função até de reitor porque eu posso fazer isso, mas toda essa caminhada seria uma caminhada política, não é uma caminhada sob o ponto de vista do mérito e é, particularmente, sob o ponto de vista particular que eu tenho não é algo que me chamaria atenção porque não... a contraprestação, a remuneração ela é muito baixa sob o ponto de vista das responsabilidades e da dedicação.

Assim, a advocacia privada, por sua vez, revela muito mais barreiras de ascensão às profissionais do que o serviço público, a saber: necessidade de maior disponibilidade para o trabalho para além do tempo contratado; a destinação de tarefas/ações mais complexas para os homens; a competitividade entre o gênero feminino; a falta de plano de carreira institucionalizado; e as práticas de assédio que acabam ou por minar o progresso ou a permanência da profissional naquele ambiente.

em instituições privadas infelizmente o funcionário ele é tido pelo tempo que ele se disponibiliza para a empresa, pelo nosso sistema capitalista. E a mãe profissional, geralmente ela tem restrições que o homem não tem. Ela precisa levar um filho ao médico quando o filho fica doente, as vezes ela precisa faltar no trabalho para estar com o filho, coisas que normalmente não acontece com os homens. Então isso eu acho que para a empresa desqualifica um pouco o nosso trabalho, e não é tão interessante pelas restrições que a gente tem em razão da maternidade, o que não acontece com o homem. (Maria)

Entretanto, as advogadas Patrícia e Helena, que revelaram a vivência de ascensão profissional, a credenciaram à qualificação profissional que lhes possibilitaram a ocupação de cargos de gestão.

O Quadro 4 apresenta o resumo das principais dificuldades de manutenção e ascensão enfrentadas pelas advogadas.

Principais dificuldades de manutenção e ascensão enfrentadas pelas advogadas	
Advogadas em cargos efetivos (concuradas) na administração pública	<ul style="list-style-type: none"> • Relações interpessoais;
Advogadas em cargos comissionados (políticos) na administração pública	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Networking</i>; • Relações políticas; • Discriminação de gênero;
Advogadas em exercício de advocacia privada e/ou consultoria	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa remuneração; • Ausência de plano de carreira; • Falta ou baixa experiência associada à pouca idade; • Discriminação de gênero ; • Aparência física; • Relações interpessoais.

Quadro 4: Principais dificuldades de manutenção e ascensão enfrentadas pelas advogadas
Fonte: Dados da pesquisa.

4.3.2. Táticas utilizadas na manutenção e ascensão

Uma vez inseridas na carreira jurídica, as advogadas demonstraram que suas principais táticas para ascenderem e se manterem profissionalmente foi a qualificação profissional.

No entanto, estas revelaram que aspectos pessoais como o gerenciamento dos conflitos trabalho-maternidade e trabalho-lar e a necessidade de se “impor” aos seus pares objetivando aceitação dos mesmos, também foram táticas utilizadas para manterem-se ou ascenderem profissionalmente.

Para a Advogada Rosana, as estratégias utilizadas passam ruptura do estereótipo, pela necessidade capacitação profissional para além do gênero masculino. Para ela, “a mulher precisa mostrar muito mais capacitação do que o homem, pois é (o gênero feminino) facilmente associado a uma possibilidade de *affair*, romance, facilidade quando o gestor é homem”. A advogada relatou que:

Eu tive essas experiências, a gente precisa mostrar que a gente é muito mais que um rostinho bonito, não é, dizem isso e é basicamente isso, você precisa mostrar que a sua capacitação técnica e capacidade de trabalho é maior do que os benefícios que ele por ventura possa vir a ter em te cantar, te assediar, então.

Além de estar sempre mais capacitada profissionalmente, esta entrevistada pontuou a necessidade que a profissional tem de “ser menos mulher” no sentido de blindagem de suas fragilidades “que são naturais”.

Eu sempre mostrei uma postura firme, distante sob o ponto de vista do gênero mostrando que eu estava de igual pra igual em qualquer situação, sem mostrar fragilidade que é um problema porque a mulher não pode mostrar as fragilidades que tem que são naturais, inclusive, fragilidades familiares. Então, eu percebi nessas relações acadêmicas e de gestão que eu tive, que a mulher precisa tomar muito cuidado em demonstrar a fragilidade especialmente quando o gestor é um homem - como todos os meus gestores foram homens.

Essa descaracterização do gênero objetiva conduzir a mulher ao disputa igualitária de oportunidades na organização, dando a ela uma invisibilidade no que se refere aos atributos femininos nela contidos. Logo, fatalmente a obrigará a blindar-se e, conseqüentemente, melhor administrar os possíveis conflitos decorrentes desta relação profissional, tais como o conflito trabalho-lar e o conflito trabalho-maternidade, a serem abordados nos itens 4.8.2 e 4.8.3.

O relato da Advogada Rosana é corroborado com as demais entrevistadas que acreditam que a manutenção e ascensão feminina no cotidiano jurídico perpassa pela necessidade destas se imporem, serem mais sérias, sóbrias bem como pelas suas capacidades de adotarem o que foi chamado pela advogada Ana de “inteligência emocional”.

Olha, eu não tenho inteligência emocional assim... elevada, estou tentando trabalhar isso, (-acha graça) mas eu já tive dificuldade com isso, da pessoa querer prejudicar, porque às vezes, não é nem por maldade, porque está se sentindo ameaçada.

Para esta advogada a chamada “inteligência emocional” estaria intimamente ligada à capacidade que a profissional possui para criar e manter estratégias para lidar com os conflitos e/ou as dificuldades de manutenção e ascensão.

Essa dificuldade estará mais ou menos visível quando analisadas as relações de poder verificadas nas organizações, que este, poder, conferirá a estas profissionais atributos necessários para criação destas estratégias.

Por essas relações de poder, conforme Capelle e Melo (2010, p.81) permite-se “reconhecer as estratégias adotadas por homens e mulheres para conviverem e se posicionarem em determinado espaço social”.

Neste sentido, para Paço-Cunha, Mendonça, Ferrugini e Lopes (2009) o poder passa ser tratado além de um jogo moral de legitimidade e ilegitimidade funcionais versus o opróbrio e a aprovação dos críticos na análise do poder. Assim, as práticas e táticas podem determinar por produzir, reproduzir e transformar a organização.

Inobstante esses elementos femininos, que se mostram mais acortinados durante a trajetória profissional dessas advogadas, foi possível observar que o envolvimento destas com atividades e projetos-chave da organização, também foi uma estratégia utilizada por elas no objetivo de manterem-se e/ou ascenderem nas organizações em que estão inseridas.

Foi observado que as Advogadas que exercem ou já exerceram atividades em organizações públicas possuem maior envolvimento em projetos-chave e tarefas desafiadoras. Tal participação justifica-se especialmente para aquelas que exercem ou exerceram cargos em comissão, de confiança, cuja vinculação em regra está

atrelada a projetos específicos da instituição pública, cujas metas e missão é de maior conhecimento das entrevistadas.

A advogada Ester afirma que na organização federal em que está atualmente inserida, a participação nos referidos projetos é oferecida, inclusive, de forma igualitária aos servidores. Mas, ressalta que a aceitação envolve questões políticas e que ainda, tal participação também envolve a “sobrevivência pacífica” profissional no ambiente.

100% política. É... tem oportunidades, sim. Mas é o que eu disse para você: É... para que eu tenha uma convivência tranquila a gente deixa de entrar nesses projetos porque entrar nessas ou aceitar essas propostas ou ainda integrar esses projetos significaria não ter a mesma tranquilidade que a gente tem hoje.

Ao referir-se à sobrevivência no ambiente institucional, a entrevistada traça o perfil que ela identifica em sua organização, distinguindo-os como “empreendedor, sobrevivente e inconformado”, fazendo clara conexão destes atores com as relações de poder verificadas naquele ambiente.

Na verdade, se eu tivesse que botar um título eu diria que o indivíduo do primeiro é o indivíduo desenvolvedor, não é, empreendedor. Eu diria que o segundo é o sobrevivente e eu diria que o terceiro é o inconformado.

A distinção de cada elemento apontado pela entrevistada, considerando o gênero feminino predominante na organização, se dará, pela análise do relato da mesma, com a inserção e envolvimento político destes na organização, o que denotará sua maior ou menor participação relações de poder da mesma.

Tendo em vista essa relação de poder, quanto à participação em projetos-chave da organização, afirmou estar inserida numa posição intermediária entre os atores que a mesma categorizou.

Então eu estou entre o empreendedor e o sobrevivente. Ah, muitas vezes, algumas ideias que eu gostaria muito de desenvolver são colocadas em

stand by porque eu não consigo... tento, não é, mas eu vejo que não vou lograr êxito, então, eu fico na postura de sobrevivente. É uma estratégia de sobrevivência mesmo.

A estratégia de sobrevivência adotada pela entrevistada confronta pontualmente a manutenção e ascensão da profissional que, ao “não conseguir” transpor as relações de poder pode se tornar invisível no ambiente organizacional.

Nesse contexto, Capelle e Melo (2010, p. 82), destacam as relações de gênero são ”como uma forma de expressão das relações de poder no espaço organizacional, busca-se identificar suas condições de emergência, os jogos de interesses que as envolvem e seu constante processo de transformação.”

Em estudo realizado sobre as relações de poder e o gênero feminino na polícia militar do Estado de Minas Gerais/MG, foi verificado que, superadas as barreiras de entrada, as relações de poder sofreram severas mudanças com o ingresso gênero feminino na corporação (CAPELLE; MELO, 2010).

O verificado no estudo acima é corroborado pelas entrevistadas que, em quase sua totalidade, também afirmaram a experiência com dificuldades de inserção, manutenção e ascensão nas carreiras jurídicas que, igualmente a estudada por Capelle e Melo em sua origem também era tipicamente masculina.

O Quadro 5 apresenta o resumo das principais Táticas utilizadas na manutenção e ascensão.

Táticas utilizadas na manutenção e ascensão	
Advogadas em cargos efetivos (concursadas) na administração pública	<ul style="list-style-type: none"> • Qualificação profissional; • Relações interpessoais – Relações de poder; • Envolvimento (político) em projetos-chave;
Advogadas em cargos comissionados (políticos) na administração pública	<ul style="list-style-type: none"> • Qualificação profissional; • Mudança de postura; • Gerenciamento de conflitos; • Descaracterização do gênero;

Advogadas em exercício de advocacia privada e/ou consultoria	<ul style="list-style-type: none"> • Qualificação profissional; • Mudança de postura; • Gerenciamento de conflitos; • Descaracterização do gênero.
--------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Quadro 5: Táticas utilizadas na manutenção e ascensão

Fonte: Dados da pesquisa.

4.4. DISPUTA DE OPORTUNIDADES NAS ORGANIZAÇÕES

No que se refere à participação na disputa por oportunidades de posições, cargos ou poder a Advogada Helena afirma que viveu tal experiência quando da disputa por maior remuneração, atribuindo ao desempenho profissional o fato de ter alcançado melhor posição na organização.

Sim, de remuneração, sim, mas sempre foi por conta do meu trabalho. Como é que eu vou dizer? O aumento de remuneração, essas coisas todas, sempre foi... eu... com relação ao meu trabalho mesmo, o que eu desempenho, entendeu?

Para advogada Rosana, na carreira jurídica é constante a disputa por poder e prestígio o que, conforme a entrevistada, está intimamente ligado ao gênero e a atividade envolvida.

Você está sempre disputando poder, prestígio, a questão de dependendo quem é o juiz, dependendo do gênero do juiz saber que tem um comportamento diferente, então, assim, quando você fala em disputar poder, na advocacia privada você está falando em disputar teses, não é (...)

Neste contexto, o poder e o prestígio se apresentam como oportunidades de destaque profissional da advogada o que poderão lhe oportunizar novas posições na carreira. Entretanto, as demais advogadas afirmaram não terem vivenciado tais oportunidades. Quando se referem à carreira pública, justificam em razão desta não lhes oferecer a possibilidade já que os cargos são pré-determinados e de confiança. Na carreira privada, por sua vez, apontam que os modelos de escritórios não permitem essa experiência pela falta de elementos claros que oportunizem a disputa por melhores posições.

Por outro lado, as organizações pesquisadas não dedicam ações específicas para preparação dessas profissionais para ocupação de cargos mais elevados o que denota, inclusive, a falta de políticas claras de ascensão nas mesmas. Esta foi a observação de todas entrevistadas que remetem suas ascensões, quando houve, ou a capacitação profissional ou a questões políticas para as quais não houve política institucional de preparação.

Quando indagadas quanto a possíveis práticas gerenciais inclusivas ou quanto a existência de comitês que trabalhem a diversidade de gênero nas organizações pesquisadas as advogadas entrevistadas afirmaram desconhecer qualquer “ação” neste sentido. Apenas a Advogada Rosana que atualmente exerce cargo público em instituição de ensino federal afirmou possuir em sua organização medidas que visam atendimentos as ações afirmativas e ainda à legislação vigente.

Na visão desta profissional, inclusive, as práticas inclusivas por ela presenciadas são, em verdade, preconceituosas por presumirem que a mulher em fases como a gestação perdem sua capacidade laboral.

Quando as organizações pensam em incluir a mulher, elas pensam em facilitar algumas estratégias, ter algumas estratégias para facilitar que a mulher na época da amamentação e na época em que ela está gestante, facilitar um pouco o trabalho. (...) As práticas de proteção da mulher acabam gerando preconceito porque ela acaba tendo que deixar é... a repercussão financeira de lado também.

4.4.1. Táticas utilizadas na disputa de oportunidades de cargos ou poder nas organizações

Das entrevistadas, apenas as Advogadas Rosana, Ester e Helena apontaram a utilização de elementos estratégicos para disputarem oportunidades de cargos ou poder nas organizações. Como estratégias, a Advogada Rosana, no exercício da

advocacia privada, utilizou-se de características pessoais e femininas – como a sensibilidade – para convencimento do julgador em teses adotadas em determinados processos bem como a aproximação deste para aspectos mais humanísticos que, sob sua percepção, os homens teriam maior dificuldade de verificarem.

Para a entrevistada obter as mesmas oportunidades na carreira pública, além dos elementos apontados, ela utilizou o relacionamento interpessoal como estratégia, como relatado.

Eu acho que é muito da característica da pessoa também. Então você se apresenta de uma forma que... de relacionamento inclusive que faz com que as pessoas te identifiquem com aquela característica desejada para ocupar aquele cargo.

Já a Advogada Ester utiliza o envolvimento organizacional, tendo em vista as relações de poder estabelecidas, para participação em atividades com apresentação de projetos que possa liderar, como estratégia para disputar novas posições.

Então é melhor você trazer projetos que são importantes, que são relevantes para a instituição onde você consiga liderar os projetos do que ser liderada pelos... pelos responsáveis, não é, pelos os que estão à frente dos principais projetos (...)

Para essa entrevistada as estratégias são adotadas no sentido de participação com liderança e sobrevivência, tendo esses elementos um papel de extrema relevância para aquisição de novas oportunidades na instituição.

Lembra do perfil é... a gente aqui (ininteligível) forma inteligente esses aspectos e outros projetos que são relevantes na instituição - aqueles que são muito importantes para mim, eu ainda permaneço neles com as estratégias de sobrevivência. Outros que eu poderia contribuir eu não tenho interesse de contribuir exatamente porque eu teria desgaste.

O Quadro 6 apresenta o resumo das principais Táticas utilizadas na disputa de oportunidades de cargos ou poder nas organizações

Táticas utilizadas na disputa de oportunidades de cargos ou poder nas organizações	
Advogadas em cargos efetivos (concuradas) na administração pública	<ul style="list-style-type: none"> • Relações interpessoais – Relações de poder; • Envolvimento (político) em projetos-chave;
Advogadas em cargos comissionados (políticos) na administração pública	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Networking</i>.
Advogadas em exercício de advocacia privada e/ou consultoria	<ul style="list-style-type: none"> • Utilização de características pessoais e femininas;

Quadro 6: Táticas utilizadas na disputa de oportunidades de cargos ou poder
Fonte: Dados da pesquisa.

4.5. PRÁTICAS DISCRIMINATÓRIAS VISÍVEIS VIVENCIADAS PELAS ADVOGADAS

Quando questionadas acerca da experiência ou vivência de práticas discriminatórias, todas advogadas entrevistadas relataram terem sofrido alguma prática que reputam como tal ao longo de suas trajetórias profissionais.

A discriminação em razão do gênero mostrou-se constante nos relatos das entrevistadas. Elas apontaram ainda a constante necessidade de demonstrarem competência para além da (aparência) beleza física e da (pouca) idade, o que não se verifica na percepção das mesmas quando analisado o gênero masculino.

Além das práticas acima, a advogada Rosana ainda revela a experiência da prática visível de assédio, além das invisíveis, que transpôs o ambiente de trabalho e gerou conflitos trabalho-lar e trabalho maternidade, que serão tratados especificamente nos tópicos 4.8.2 e 4.8.3.

Nesta experiência, a advogada relatou que “foi um assédio muito mais impactante para mim porque o meu marido também trabalhava naquele ambiente de trabalho”. Neste período, a entrevista revela que ficou gestante não lhe sendo permitido por este gestor o uso de licença maternidade.

Não me viu como mãe no momento em que eu fiquei grávida, ele me viu como uma mulher que precisava estar ali com ele no trabalho, uma profissional que ele não poderia abrir mão e eu nem consegui gozar da minha licença-maternidade por pressão dele.

Algumas práticas de assédio relatadas pelas entrevistadas culminaram na decisão da profissional de deixar seu cargo, conforme relatado por Maria e ainda na inobservância de concessão direitos básicos conferidos à mulher como verificado com as Advogadas Rosana e Sonia que, respectivamente não tiveram o gozo de licença maternidade e sofreram cobrança para seu retorno no mesmo período de sua maternidade.

Entretanto, outras posturas discriminatórias foram relatadas, tais como a vestimenta das advogadas. Esta aparece como um ponto de elevada discriminação apontado pelas advogadas, à medida que na atividade jurídica criou-se um estereótipo que "impõe" às profissionais estarem sempre bem vestidas para serem melhor atendidas, inclusive, por outras mulheres.

Eu acho que encontra, sim. Por exemplo, mulher quando é atendida por outra mulher, se você estiver BEM vestida, muito bem vestida, eu acho que conta, porque se você estiver mais ou menos, ou não, já vai te olhar diferente. (Helena)

Alguns comportamentos são discriminados, não é, algumas pessoas são discriminadas por suas ideias, não é, outras pessoas são discriminadas pela forma como se vestem, outras pessoas são discriminadas porque o seu comportamento não é considerado comportamento admirável, aceitável, não é, a convivência dessas pessoas em ambiente social de trabalho, não é, na organização não é, enfim, não é considerado satisfatório para a maioria e elas são discriminadas sim por esses aspectos. (Ester)

Pela percepção das advogadas entrevistadas e pela experiência pessoal de algumas delas, a pouca idade, por ser associada à pouca experiência profissional, também se revela como uma prática discriminatória.

Em relação ao fato de ser nova, nova no órgão, acharem, já rotularem que, de imediato assim, a questão da minha competência, só pelo fato da minha aparência mesmo de muito nova, eu vi muito preconceito em relação a isso, eu tinha que vencer isso todos os dias. (Vera)

Discriminatória aqui eu... Para mim o que foi mais gritante foi o dia em que esse juiz falou que eu não tinha... Não tenho cara de advogada. Porque ele usou essa expressão: você não tem cara de advogada. Eu apenas disse: "Aqui está o meu registro". Porque advogada não tem que ter cara, tem que ter registro. Então, eu entendi aquilo como uma discriminação. (Patrícia)

Para a Advogada Vera, o maior ato discriminatório vivenciado em sua trajetória profissional atrela-se as suas características físicas que lhe conferem aparência mais jovem.

Eu tive várias dificuldades assim, principalmente, primeiro pelo aspecto físico, né. Primeiro assim, sou mulher, sou baixinha, magrinha e com cara de nova, então a credibilidade zero. Eu sempre tive que... as pessoas tinham que me conhecer, sentar comigo, começar a conversar, passar a me respeitar enquanto profissional, acreditar no meu trabalho, acreditar na minha competência para direcionar, né.

Essa discriminação causou-lhe hostilidade e falta de aceitação de seus subordinados quando ascendeu profissionalmente de estagiária à gestora em organização pública.

Então assim, quando eu saí do cargo de estagiária que me foi dado a proposta para o cargo de chefe de grupo, que é como se fosse uma subgerência dentro da Secretaria de Educação. Os próprios servidores, os mais antigos, os efetivos, os servidores que, inclusive assim, elogiavam o meu trabalho, "nossa, você é estagiária, pouco tempo aqui, você já faz tudo isso, você sabe tanto", iam diariamente me pedir opinião de algumas coisas, simplesmente pararam de falar comigo, viraram a cara. Foi um... foi uma mudança muito dolorosa para mim, porque as pessoas que falavam comigo todos os dias passavam por mim e não falavam, criou-se um ambiente de revolta (...).

A advogada relatou que embora generalizado o ponto "alto" da discriminação e falta de aceitação relacionou quanto ao gênero feminino e a sua idade. Estes fatores conduziram um servidor a pedir exoneração de seu cargo por não admiti-la ocupando aquela função.

Teve cargos, por exemplo, o setor de transporte, era um setor vinculado a mim, era um homem que coordenava o setor, mas ele era subordinado ao meu grupo, ele não aceitou, ele falou, "eu não vou ser subordinado a essa menina", e ele pediu exoneração do cargo dele, um cargo de 10 anos dentro da Secretaria, ele pediu exoneração.

Por fim, ainda foi observado que o ambiente e a área de atuação da advogada pode ser outro elemento causador de práticas discriminatórias, na medida que alguns ambientes estão “categorizados” como mais ou menos femininos. Assim, as advogadas relatam estarem mais propensas a serem discriminadas quando exercem suas atividades em presídios, delegacias e na áreas criminal onde a prática é ainda mais explícita.

Esta segmentação por área de atuação confirma que há algumas áreas que “as mulheres ainda encontram dificuldades de inserção ou de ascensão” na carreira, especialmente onde a referência masculina ainda é predominantemente arraigada no seu próprio conceito (CAPELLE; MELO, 2010, p. 269).

A advogada Vera observou, quando exerceu cargo comissionado, práticas discriminatórias “abertas”, como a falta de sua aceitação pelos seus subordinados e passaram a não lhe cumprimentarem, conforme já citado, o que abertamente revelou-se como uma prática discriminatória que objetivava que esta profissional deixasse seu posto.

O Quadro 7 apresenta o resumo das principais práticas discriminatórias visíveis vivenciadas pelas advogadas.

Práticas discriminatórias visíveis vivenciadas pelas advogadas	
Advogadas em cargos efetivos (concuradas) na administração pública	<ul style="list-style-type: none"> • Discriminação de gênero;
Advogadas em cargos comissionados (políticos) na administração pública	<ul style="list-style-type: none"> • Discriminação de gênero; • Aparência física; • Pouca Idade e Experiência; • Descrédito dos subordinados.
Advogadas em exercício de advocacia privada e/ou consultoria	<ul style="list-style-type: none"> • Discriminação de gênero; • Assédio moral; • Vestimenta; • Pouca idade e Experiência; • Área de atuação.

Quadro 7 : Práticas discriminatórias visíveis vivenciadas pelas advogadas
Fonte: Dados da pesquisa.

4.5.1. Táticas utilizadas para lidar com as práticas discriminatórias visíveis nas organizações

Considerando que todas entrevistadas relataram a experiência de alguma prática discriminatória ao longo de suas carreiras, é de suma importância a identificação das estratégias e/ou táticas adotadas por elas para lidar e/ou enfrentá-las.

À exceção da advogada Sonia, que revelou não ter adotado nenhuma tática, as demais Advogadas apresentaram manobras que foram utilizadas para lidar com as práticas discriminatórias, como por exemplo, a mudança de postura, observada em todos os relatos.

Para Advogada Rosana foi necessário, além da imposição de uma postura mais firme – comum ao relato das demais –, o encoberto das fragilidades femininas, a demonstração de igualdade de gênero e o “desapego da feminilidade” quando o gestor é homem, para enfrentamento das práticas discriminatórias.

A mesma medida foi observada pela advogada Maria que relatou a necessidade de mudar de comportamento, principalmente por exercer cargo em comissão, para atender ao público em razão do preconceito vivenciado.

Olha, em razão desse problema, da gente ser encarada como pessoas que se utilizam de outras formas para se manter no cargo, principalmente no judiciário, eu adotei uma postura um tanto quanto ríspida e séria no atendimento aos advogados e as partes. Eu acho que o que acaba culminado, eles não terem oportunidade de demonstrar nenhum tipo de discriminação. Então eu tive que adotar esse comportamento para evitar exatamente esse tipo de confusão na hora do atendimento.

Aliada a mudança de perfil, as Advogadas ainda apontaram o conhecimento e a capacitação como uma estratégia adotada, conforme já discutido acima. Além disso, foi observado que uma Advogada Helena se utilizou da fuga do conflito e de uma postura mais passiva e harmônica como táticas para o mesmo embate.

A mencionada fuga do conflito é percebida quando a profissional, por exemplo adota uma postura de maior parcimônia ao tratar com seus pares e/ou profissionais da mesma carreira, como observado em seu relato:

Eu não faço dessa forma, principalmente quando é mulher. Eu chego com a... como que diz?... mais harmônica possível, mais educada possível, para poder ver se eu consigo uma abertura para falar com essa pessoa, com a assessora ou com a Juíza. Porque, infelizmente, tem pessoas que às vezes estão num grau acima da gente, como é Magistrado, por exemplo, eles não têm paciência e acham que não têm que atender advogado, entendeu?

O Quadro 8 apresenta o resumo das principais táticas utilizadas para enfrentarem as práticas discriminatórias visíveis.

Táticas utilizadas para lidar com as práticas discriminatórias visíveis nas organizações	
Advogadas em cargos efetivos (concuradas) na administração pública	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança de postura;
Advogadas em cargos comissionados (políticos) na administração pública	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança de postura; • Qualificação profissional;
Advogadas em exercício de advocacia privada e/ou consultoria	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança de postura; • Fuga do conflito; • Qualificação profissional;

Quadro 8 : Táticas utilizadas para lidar com as práticas discriminatórias visíveis
Fonte: Dados da pesquisa.

4.6. PRÁTICAS DISCRIMINATÓRIAS VELADAS QUE IMPEDEM A MANUTENÇÃO E/OU ASCENSÃO DAS ADVOGADAS NAS ORGANIZAÇÕES

A advogada Vera observou, quando exerceu cargo comissionado, práticas veladas por ela denominadas de “boicotes”, que consistiram em no não envio ou envio errado de informações por ela solicitada, que podem facilmente serem configuradas como teto de vidro.

A Advogada Ana destaca que em sua atual organização sofre discriminação e perseguição por sua coordenadora de área que podem lhe causar dificuldade de manutenção e ascensão naquela organização.

Eu já trabalho num ambiente de trabalho que uma ou outra advogada nem dirige a palavra a você, tipo, falava com todo mundo que está, e finge que você não está ali. Tem dia que eu nem me abalo, mas tem dia que eu falo “Ó, eu também estou aqui!

Para Advogada Patrícia, que vivenciou essa prática velada, as motivações do superior hierárquico como não eram “declaradas” sugerem que havia a intenção deste em valer-se de seu trabalho sem dar-lhe o crédito por ele.

Agora, nessa época da expansão do PROCON, eu lembro que tinha um coordenador lá que ele barrava todos os meus projetos. Todos (...) Chegou ao ponto de ser. Quando o PROCON estadual começou a fazer visitas lá, o advogado do PROCON estadual que fazia a maior parte das visitas, o (-ininteligível 00:16:46), ele chegou a perceber. Ele falou: “Eu acho que esse coordenador ou ele não quer a expansão do PROCON ou ele tem alguma coisa contra você. Porque não está andando. As informações não estão batendo”. Então, eu creio que é porque ele queria que o nome dele aparecesse. (Patrícia)

Outro elemento identificado nas entrevistas e não menos gravoso foi a vivência por algumas entrevistadas de práticas de assédio sexual e moral. Algumas advogadas (Rosana e Cláudia) relataram o oferecimento de vantagens profissionais e limitações impostas por seus superiores que visavam compeli-las as satisfação dos anseios pessoais destes.

Eu fui trabalhar como empregada em um escritório e senti muita dificuldade, porque o dono do escritório confundia os... as funções, e eu acabei tendo um problema de ter sido assediada por ele, foi o motivo pelo qual eu saí do escritório. (Maria)

Minha terceira experiência profissional como, não é, a questão acadêmica aí, professora, eu também sofri assédio do meu diretor inicialmente quando me contratou que demonstrou muito interesse particular querendo viajar comigo (Rosana)

A gente vê... quando eu era estagiária, que tipo, um Juiz saía da Vara dele, eu já estava lá no elevador, ele pedia meu telefone. (Ana)

O relato das entrevistadas, especialmente neste ponto da vivência de práticas discriminatórias visíveis, revela uma das vertentes do fenômeno do teto de vidro que, visando impossibilitar a ascensão de mulheres no ambiente organizacional (STIEL, 1997).

A advogada Rosana relatou que não chegou a ser assediada ao ponto de vista de impedir a sua atuação profissional de forma permanente. Contudo, revelou que foi assediada em todas as atividades profissionais, sendo este um fator que motivou seu modo de se portar, tendo que se impor ainda mais como profissional para evitar a continuidade daquela prática e sua manutenção na organização.

O assédio vivenciado por esta profissional foi verificado pelo interesse de seu superior imediato no seu envolvimento com atividades além das desempenhadas por esta.

Então na minha primeira experiência profissional eu tive... eu fui assediada pelo coordenador do curso que eu trabalhava, eu era professora, em relação a querer sair, querer marcar reunião, marcava muita reunião comigo e eu percebi que aquilo estava estranho, comportamento estranho. Queria que eu me envolvesse muito em atividades com ele, um monte de grupos de trabalho, achei estranho.

O oferecimento de benefícios excessivos, como aumento de carga horária foi o artifício utilizado pelo assediador, para obtenção, facilitação ou benefício sexual configurando, assim, o crime de assédio sexual, disposto no artigo 216-A do Código Penal Brasileiro:

Constranger alguém com o intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente da sua condição de superior hierárquico ou ascendência inerentes ao exercício de emprego, cargo ou função. (BRASIL, 2015)

O relato da Advogada Rosana descreve a referida prática:

Isso ficava meio que "ah, eu estou precisando de você para dar mais uma aula... você quer que eu te... quer mais carga horária?". Então, assim, me envolvia para me dar carga horária. Na minha segunda experiência profissional não só como professora, mas na gestão o meu diretor a quem

eu assessorava e representava, era um correspondente do escritório central de advogados e eu era assessora dele e ele me assediava diretamente.

O Quadro 9 apresenta o resumo das principais práticas discriminatórias veladas vivenciadas pelas advogadas.

Práticas discriminatórias veladas que impedem a manutenção e/ou ascensão das advogadas nas organizações	
Advogadas em cargos efetivos (concuradas) na administração pública	<ul style="list-style-type: none"> • Discriminação de gênero;
Advogadas em cargos comissionados (políticos) na administração pública	<ul style="list-style-type: none"> • Boicotes; • Descrédito.
Advogadas em exercício de advocacia privada e/ou consultoria	<ul style="list-style-type: none"> • Discriminação de gênero; • Perseguição; • Descrédito • Assédio moral e sexual.

Quadro 9: Práticas discriminatórias veladas que impedem a manutenção e/ou ascensão das advogadas

Fonte: Dados da pesquisa.

4.6.1 Táticas utilizadas para lidar com as práticas discriminatórias veladas nas organizações

Como observado nos casos em que o fenômeno foi percebido, por coincidência ou não, as advogadas que exerceram cargos comissionados, à exceção de uma, foram exoneradas da instituição pública, tornando ainda mais complexa a análise das táticas que poderiam ser utilizadas por estas profissionais neste contexto.

Nas organizações privadas, situação similar ocorreu. À exceção da Advogada Ana, as demais entrevistadas que vivenciaram o fenômeno do teto de vidro foram demitidas, demonstrando claramente que este é segregador e causa uma das maiores barreiras – dado a sua invisibilidade – de manutenção e ascensão profissional.

Assim, a competição, igualmente velada, a dedicação, o acúmulo de atribuições, a adequação ao ambiente associados à qualificação profissional foram as táticas apresentadas pelas entrevistadas para o enfrentamento do teto de vidro. Mesmo que utilizadas durante pouco tempo.

Para as advogadas Rosana e Vera a capacitação revela-se como a principal tática no enfrentamento das práticas discriminatórias:

necessidade de impor, impor a capacidade, justificar-se no mercado de igual para igual com o homem você acaba se dedicando mais que o homem que já está com aquilo garantido, não é?! Eu acredito que a mulher precisa mostrar muito mais capacitação do que o homem precisa mostrar (Rosana)

Hoje, para mulher, ela se... eu acho, se despontar, ela tem que... o primeiro ponto é isso, ela tem que... o saber, para mim é o primordial, é o que vai quebrar as barreiras para ela. (Vera)

O Quadro 10 apresenta o resumo das principais Táticas utilizadas para lidar com as práticas discriminatórias veladas nas organizações.

Táticas utilizadas para lidar com as práticas discriminatórias veladas nas organizações	
Advogadas em cargos efetivos (concuradas) na administração pública	<ul style="list-style-type: none"> • Acúmulo de atribuições; • Adequação ao ambiente;
Advogadas em cargos comissionados (políticos) na administração pública	<ul style="list-style-type: none"> • Adequação ao ambiente;
Advogadas em exercício de advocacia privada e/ou consultoria	<ul style="list-style-type: none"> • Qualificação; • Adequação ao ambiente; • Acúmulo de atribuições;

Quadro 10 : Táticas utilizadas para lidar com as práticas discriminatórias veladas
Fonte: Dados da pesquisa.

4.7. DIFERENÇAS E SIMILARIDADES VIVIDAS PELAS ADVOGADAS EM RELAÇÃO AOS HOMENS

Quando indagadas acerca das possíveis diferenças e similaridades entre os gêneros masculino e feminino, as entrevistadas apontaram que ainda há notável distinção entre os gêneros.

Essas podem ser percebidas pela falta de critérios objetivos na contratação e/ou destinação de cargos ou funções; pelos cargos de gestão com maior remuneração, que são em maioria ocupados por homens, pela necessidade de maior capacitação da mulher; pela falta de equivalência de oportunidades em razão das limitações próprias da mulher (maternidade; características físicas); pela distinção de oportunidades em virtude da priorização dos cargos políticos serem destinados à homens.

Eu acho que enquanto as coisas forem veladas, subjetivas, as escolhas forem subjetivas e não tiverem fazendo parte de um plano de carreira, quando os papéis de gestão das empresas eles forem indicação política, os atores forem indicação política, não há solução (...) Rosana

Foi notado ainda por uma Advogada (Vera), a maternidade e ainda a dedicação ao lar e aos filhos como diferenciador na contratação, a depender do empregador, bem como o preconceito e discriminação de gênero como grandes elementos que distinguem os gêneros na carreira jurídico. Na advocacia, especialmente, observa com mais clareza a delimitação áreas mais ou menos masculinas.

O ambiente de trabalho mais conflituoso quando há notável presença feminina também foi destacado pelas entrevistadas ao perceberem as distinções entre os gêneros neste aspecto.

Diferença? Sempre tem, né? Sempre tem. Às vezes, a diferença 'tá no fato de ter alguma advogada no escritório e por isso ela não querer contratar uma outra advogada e às vezes ter um advogado, dono do escritório, e ele dar a preferência à advogada, do que a um advogado. (Patrícia)

O homem separa mais as coisas. A mulher não separa. Se está de TPM vai chegar aqui dando patada em todo mundo? Se brigou com o namorado vai chegar aqui querendo chorar? O homem separa, a mulher tem uma dificuldade maior. E tem essa coisa de se sentir ameaçada (-ênfatisou), de achar que as pessoas vão ocupar o lugar, e eu penso diferente. (Ana)

4.8. CONFLITOS ENFRENTADOS PELAS ADVOGADAS NAS CARREIRAS JURÍDICAS

4.8.1. Conflitos de identidade profissional

Das entrevistadas, apenas duas Advogadas (Maria e Ester) relataram não terem vivenciado conflitos de identidade profissional sendo que as demais asseveraram a presença dos mesmos especialmente no início de suas atividades.

Para as Advogadas Vera, Ana e Patrícia que atuam na advocacia privada um conflito enfrentado foi a dificuldade de estabelecerem-se de forma autônoma na carreira jurídica pela falta de oportunidade no mercado, fato que revelou-se, como já destacado, uma barreira de ingresso às mesmas.

A minha grande dificuldade hoje 'tá sendo, na verdade, oportunidade. Eu vejo que o mercado 'tá muito cheio. As oportunidades 'tão muito difíceis de aparecerem e quando aparecem, eles oferecem uma coisa... O mínimo, que às vezes você tem que pagar pra trabalhar. (Patrícia)

A afeição às rotinas judiciais, especialmente, quanto ao litígio, também foi um conflito vivenciado pelas entrevistadas Rosana e Sonia, que optaram, respectivamente, após os vivenciarem por dedicarem-se à carreira pública e à atividade de consultoria.

o que me levou realmente deixar a advocacia foi mesmo uma dificuldade muito grande que eu tive de lidar com o poder judiciário em si, foi uma dificuldade minha, não é, assim, não era aquilo, foi uma dificuldade minha mesmo. (Sonia)

O que também pode ser percebido pela Advogada Helena, quanto à área de atuação que afirma “área de família, mas é uma área que eu só trabalho porque ela me foi imposta, também. Não gosto da área de família. Não gosto.”

Na percepção destes conflitos, é latente a reprodução, quase que em regra, dos fatores/elementos que foram apresentados quando analisadas as dificuldades de ingresso destas profissionais nas carreiras jurídicas.

4.8.2. Conflitos trabalho-lar

Na percepção das advogadas que vivenciaram (Rosana, Maria, Sonia e Helena) este conflito se apresenta pela dificuldade de conciliação da carreira profissional com as atribuições do lar no “gerenciamento” da casa e das questões afetas à família.

Sim, a questão da formação da família, não é, do fato de ter marido e ter filho. Porque o fato de você ter marido te impede, de repente, de atuar de uma forma que a pessoa tenha, não é, além do horário, viajar, final de semana às vezes porque tem um trabalho, uma coisa relevante, você é consultora, tem um prazo e, às vezes, você tem família e o consultor quer... a pessoa que você está dando consultoria precisa de fazer uma viagem, precisa que você... e aí você tem uma limitação pelo fato de você ter um marido (Rosana)

Para a Advogada citada acima este conflito pode ser ainda um limitador de oportunidades e de rendimento das profissionais que estarão fadadas à escolha entre o momento - ocasião - em que poderá deixar a família para dedicar-se à profissão.

4.8.3. Conflitos trabalho-maternidade

Das entrevistadas, 50% (cinquenta por cento) não possuem filhos e, por motivos óbvios, não vivenciaram este conflito. Contudo, quando questionadas acerca do tema demonstraram crer que a maternidade geraria conflitos para a equalização da profissão.

Para as demais que vivenciam a maternidade, sendo que uma advogada está gestante de seu primeiro filho, este conflito tem direta conexão com a manutenção e ascensão profissional diante da dificuldade de conciliação entre elas (Maria).

Não conseguiria conciliar, porque em instituições privadas infelizmente o funcionário ele é tido pelo tempo que ele se disponibiliza para a empresa, pelo nosso sistema capitalista. E a mãe profissional, geralmente ela tem restrições que o homem não tem.

No relato da advogada Maria é claro a percepção desta no que se refere a redução de oportunidades da mulher quando comparada ao gênero masculino, derivada deste conflito, já à mãe é socialmente atribuído papel distinto do homem quando do cuidado dos filhos.

Ela precisa levar um filho ao médico quando o filho fica doente, as vezes ela precisa faltar no trabalho para estar com o filho, coisas que normalmente não acontece com os homens. Então isso eu acho que para a empresa desqualifica um pouco o nosso trabalho, e não é tão interessante pelas restrições que a gente tem em razão da maternidade, o que não acontece com o homem.

Uma Advogada Rosana relatou pontualmente que vivenciou este conflito, evidenciado quando voltou a trabalhar 8 dias após o parto, que lhe gerou a ausência de sua casa, conflito com seu meu marido, conflito com sua minha mãe. Na sua percepção esse conflito se estendeu até sua própria filha “acho que até com a minha filha sem que ela pudesse se manifestar porque na minha ausência, ela tinha que ficar... a minha mãe tinha que ficar levando ela de um lado para o outro para estar comigo”.

Para ela dificuldades para “gerenciar” as “funções” decorrentes da maternidade em razão do temor de se ausentar do trabalho e ser “mau vista” pelo seu gestor e pela necessidade de contar com familiares para suprimento de sua ausência.

Uma coisa que antes eu tinha um temor em falar e aí eu tentava resolver o problema através da... a pedir ajuda para a minha mãe para levar no médico para evitar que o gestor pensasse: "Ah, essa mulher é... não, não é... não me serve porque ela está muito voltada para a família, para os filhos, problemas familiares.

A mesma profissional relatou que a experiência deste conflito lhe gerou afastamento do trabalho em virtude de transtornos psicológicos sofridos em virtude

desta não ter “usado” sua licença maternidade e ter retornado precocemente ao trabalho.

O meu conflito pessoal, posteriormente, foi muito grande, inclusive, eu me afastei do trabalho depois de 7, 8 meses por problema psicológico, não é, eu fui acompanhada até por psiquiatra, por ter tido uma espécie de depressão pós-parto que não é muito próxima do parto, não é?!

Com a gestação em curso, a Advogada Vera aponta a maternidade como o motivador do afastamento de grandes projetos na organização e de atividades que lhe são limitadas.

Afirmou ainda que neste período ela teme pela de perda de espaço na organização e que, caso tivesse planejado, não seria este o momento para maternidade dado o pouco tempo na organização em que está inserida.

Mas assim, a minha maternidade, por exemplo, não foi uma coisa planejada, não foi, se fosse planejada, não teria sido nesse momento, como eu falei, porque aqui no escritório eu estou há 1 ano e estava começando alguns projetos importantes dentro da minha área de propostas, né, e me firmando mesmo.

O Quadro 11 apresenta o resumo das principais conflitos enfrentados pelas advogadas nas carreiras jurídicas.

Conflitos enfrentados pelas advogadas nas carreiras jurídicas		
Conflito de Identidade profissional	Conflito trabalho-lar	Conflito trabalho-maternidade
<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade de estabelecer-se de forma autônoma; • Falta de afeição pelas rotinas judiciais e convívio com litígio; • Falta de afeição com a área de atuação; 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade de gerenciamento da profissão com as atividades do lar; • Dificuldade de ausentar-se do lar; 	<ul style="list-style-type: none"> • Maternidade como limitador de manutenção e ascensão; • Dificuldade de conciliar atividades maternas com a profissão; • Atenção ao filho(a) como motivador de afastamento do trabalho;

Quadro 11 : Conflitos enfrentados pelas advogadas nas carreiras jurídicas
Fonte: Dados da pesquisa.

4.8.4. Táticas utilizadas para lidar com os conflitos

Uma vez identificada a presença do conflito, as advogadas entrevistadas utilizaram-se de táticas que atingissem pontualmente a “espécie” de conflito por ela vivido, tendo sempre como objetivo a compatibilização de seus interesses pessoais com os definidos pela organização.

Neste aspecto, observa-se novamente a replicação de algumas táticas adotadas pelas entrevistadas quando estas foram questionadas em relação as práticas discriminatórias.

Assim, além daquelas táticas já apresentadas, as entrevistadas apontaram, especificamente quanto aos conflitos trabalho-lar e trabalho-maternidade, a redução de jornada de trabalho, o apoio familiar, compatibilização das atividades como algumas das táticas evidenciadas para esses conflitos.

Quanto ao conflito específico da Advogada (Helena), que se refere a falta de afeição à área (família e sucessões) de atuação a ela “imposta” na organização, a mesma revelou que a tática utilizada para lidar com esse conflito foi de aceitação, objetivando a manutenção de seu posto.

O Quadro 12 apresenta o resumo das principais táticas para lidar com conflitos.

Táticas utilizadas para lidar com os conflitos		
Conflito de Identidade profissional	Conflito trabalho-lar	Conflito trabalho-maternidade
<ul style="list-style-type: none"> • Mudança de atividade e/ou organização; • Aceitação de atividade/área imposta para manutenção na organização; 	<ul style="list-style-type: none"> • As táticas para lidar com as práticas discriminatórias; • Redução da jornada de trabalho; • Apoio familiar; • Compatibilização das atividades; 	<ul style="list-style-type: none"> • As táticas para lidar com as práticas discriminatórias; • Redução da jornada de trabalho; • Apoio familiar; • Compatibilização das atividades;

Quadro 12 : Táticas utilizadas para lidar com os conflitos
Fonte: Dados da pesquisa.

4.9. SUPORTE ÀS MULHERES NAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS

As advogadas entrevistadas ao serem questionadas pela presença de suporte ao gênero nas organizações relataram, em sua maioria, que não vivenciaram e não presenciaram o mesmo ao longo de suas trajetórias profissionais.

Sobre o tema a Advogada Rosana relatou que além de nunca ter observado o referido suporte, viu-se desassistida pela organização onde sofreu assédio que lhe causou transtornos psicológicos, que a dispensou quando esta precisou ausentar para tratamento da patologia.

Por outro lado, a Advogada Vera destacou que, ainda que não institucionalizado, vem recebendo da organização em que está inserida suporte no momento que vive – gestação. E ainda há por parte de seus superiores, apoio para afastar-se do local de trabalho em virtude de estar vivenciando uma gravidez de risco.

Capítulo 5

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Tendo em vista a formação acadêmica do gênero pesquisado, pode-se observar que no exercício do magistério superior, nas atividades de consultoria, na advocacia privada e em funções na administração pública, embora haja notável presença de mulheres, estas não ocupam os cargos de alta gestão política. Essa limitação ainda foi percebida em ambiente onde a presença feminina é superior ao gênero masculino, como nas instituições de ensino federal, em que os cargos técnicos de gestão que possuem menor remuneração são os destinados às mulheres.

Neste contexto, quanto ao mercado brasileiro, o estudo intitulado A bipolaridade do trabalho feminino no Brasil contemporâneo, destacou que:

De um lado, as continuidades dizem respeito ao ainda grande contingente de mulheres (cerca de 40% da força de trabalho feminina) que se insere no mercado de trabalho em um pólo no qual se incluem as posições menos favoráveis e precárias, quanto ao vínculo de trabalho, à remuneração, à proteção social ou às condições de trabalho propriamente ditas. (BRUSCHINI & LOMBARDI, 2000, p.68)

Essa constatação demonstra que aspectos como gênero, etnia, orientação sexual, idade, crença religiosa ou limitações físicas, por exemplo, assinalam a heterogeneidade demandando práticas que harmonizem lucro e justiça social (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; FLEURY, 2000; NKOMO; COX, 1994), capazes de garantir a essas minorias igualdade de oportunidades em suas carreiras profissionais. Essa distinção de gênero é capaz de provocar nas carreiras jurídicas severas barreiras de ingresso, manutenção e ascensão, conforme verificado pelo relato das profissionais entrevistadas.

Assim, retomando a problemática da presente pesquisa, como as advogadas enfrentam o teto de vidro ao longo de suas trajetórias profissionais?

O aspecto meritocrático foi apontado na análise dos dados como elemento secundário para definir a inserção da mulher na carreira jurídica privada. As profissionais indicaram que o *networking* pode ser um elemento mais valioso no momento da contratação do que especificamente a qualificação profissional.

Assim, o *networking* apresenta-se como protagonista neste enredo em virtude do que apontaram como “saturação no mercado de trabalho”, advinda inclusive da abertura de novos cursos jurídicos, permitida pela concessão à iniciativa privada de oferecimento de ensino jurídico no país. Com a abertura de novos cursos superiores e o ingresso da mulher no mercado de trabalho, que ocorreram em momentos próximos, pós constituição de 1988, o número de profissionais nesta profissão cresceu causando a referida saturação.

Esse aumento foi constatado na pesquisa A nova advocacia pós-profissional e a modernização que revelou a mudança ocorrida na carreira jurídica, especificamente na advocacia:

grandes transformações atingiriam o país, a partir do início da década de 1990, devido à abertura do mercado nacional, às privatizações de empresas públicas e terceirizações realizadas pelo governo brasileiro, além da entrada de novos e grandes investidores (Bonelli & Barbalho, 2008). Esse quadro ampliou, de forma inédita, as oportunidades para o setor de prestação de serviços jurídicos, ao mesmo tempo em que obrigou os escritórios a assumirem uma postura modernizadora (Bonelli, 1998). O aumento da demanda de trabalho ampliou a busca por especialistas em áreas específicas do Direito, principalmente do ramo empresarial (Hapner, 2002; Pereira, 2008a), bem como gerou um crescimento no número de escritórios (Bonelli, Oliveira, Cunha, & Silveira, 2008). Segundo análise do *GvLaw* (Pereira, 2008b), somente na cidade de São Paulo foram fundadas 112 sociedades entre 1998 e 2007 e, entre setembro de 2006 e junho de 2008, houve um crescimento de 36,36% no número de sociedades de advogados com mais de 20 sócios nesse estado. Ainda de acordo com esse trabalho, o formato organizacional adequado para a nova realidade era o de sociedades de advogados, espelhadas no modelo americano das *law firms*, ou seja, com administração profissionalizada e altamente competitivas. (JUNIOR & TURETA, 2014, p. 818/819)

Neste cenário, em que há muita oferta de mão-de-obra, por uma tendência dramática do mercado, ocorre a desvalorização do profissional verificada por exemplo, pela inexistência de planos de carreira na atividade privada e o baixo piso salarial praticado no estado (em torno de R\$ 2.000,00).

Entretanto, esses elementos aliados à pouca experiência e à dificuldade de manutenção autônoma dessas profissionais, se sucumbem a referida oferta causando a inserção de grande parte desse grupo em escritórios de advocacia como empregadas. Essa constatação, confirma o que pontuou Anleu (2013), onde é mais provável que a mulher seja empregada no setor privado, ao passo que homens são mais propensos a serem profissionais autônomos ou empregadores. Para a autora, a desigualdade de gênero é maior no setor jurídico privado do que na administração pública, assim as possibilidades de uma mulher se tornar sócia ou partilhar lucros de escritórios são bem menores que as dos homens.

A afirmação da autora quanto a administração pública justifica-se e foi constatada por esta pesquisa pela ausência de barreiras de ingresso neste setor quando verificada a inserção por concurso público. Entretanto, quando observado o exercício na administração pública de cargo e/ou função em comissão, o elemento *networking* retorna como elemento definidor do ingresso dessas profissionais.

Pode-se ainda concluir que as barreiras descritas apresentaram-se para as entrevistadas, agregadas às práticas discriminatórias ao gênero feminino. Essas práticas revelam um estereótipo profissional que facilita o ingresso no “universo” jurídico a saber: boa aparência física e econômica; sexo masculino e experiência. A “boa” aparência física, revela-se inclusive pela estatura, vestimenta e idade do profissional que pode dar-lhe mais ou menos credibilidade para alcance da colocação.

Observou-se que as entrevistadas não conseguiram se desvencilhar integralmente das barreiras apuradas quando de seus ingressos nas carreiras. Pode-se apontar que as principais barreiras que impedem a manutenção dessas profissionais são a baixa remuneração, estereótipo profissional e a discriminação de gênero, aqui pontualmente identificadas como assédio sexual e moral, estes que se desdobram em barreiras de ascensão desse grupo. Essa verificação, foi igualmente destacada no estudo que envolvia a análise de gênero em carreira militar onde observou-se que é comum práticas de assédio que visem à diminuição ou até a exclusão da mulher naquela organização (CAPELLE; MELO, 2010).

O assédio sexual é o mecanismo mais violento para mulher no que tange ao teto de vidro, pois em razão do acobertamento e frequência da prática ela se torna um fator que pode gerar além de conflitos de ordem pessoal, a decisão desta profissional em deixar seu trabalho. O assédio moral por sua vez, embora tenha ausência de cunho sexual, também se apresenta neste contexto como um elemento destruidor da carreira da profissional à medida que este se revelou em práticas que retiram destas garantias legais que envolvem sua essência, tais como licença maternidade.

Mas, as práticas discriminatórias não se mostram apenas de forma velada, ou seja, como o teto de vidro. Elas também são pontuadas como posturas “abertas” de preconceito em razão ao gênero, idade e experiência das profissionais. Essa prática “aberta” que gera hostilidade e rejeição no ambiente de trabalho é igualmente um elemento devastador do gênero feminino que obrigatoriamente precisa adotar medidas que tornem “seu gênero invisível” para que possam se manter ou ascender na organização.

Quanto às referidas barreiras de manutenção e ascensão, mesmo considerando que as relações de poder não foram objeto desta pesquisa, pode-se concluir que as relações interpessoais, ou o que podemos chamar dessas relações de poder, possuem fator determinante para as profissionais manterem-se em seus postos. Uma entrevistada as chamou como “caminhada política” para afirmar que a ascensão na administração pública não reflete necessariamente o mérito da profissional.

Assim, constatadas as barreiras de ingresso, manutenção e ascensão ainda que intuitivamente/involuntariamente as profissionais entrevistadas revelaram a utilização mecanismos, que chamamos de táticas, em suas trajetórias profissionais.

O *networking* associado a relação interpessoal, destacada pela “convivência” com o poder, e a qualificação profissional são as principais estratégias adotadas para driblar as barreiras em destaque. Entretanto, as táticas utilizadas pelas entrevistadas acabaram por revelar o efeito nefasto da desigualdade de gênero ainda vivenciada nas organizações. Isso porque as advogadas revelaram a necessária mudança comportamental para manterem-se no ambiente de trabalho, que lhes “impuseram” o desapego às características femininas para que assumissem posturas mais firmes, impositivas ou como chamado por uma delas a necessidade de “ser menos mulher”.

A chamada inteligência emocional, denominada por uma entrevistada, é o atributo identificado nesta pesquisa como o elemento devastador do gênero no mercado de trabalho. Essa inteligência emocional acoberta a real necessidade da advogada driblar os estereótipos que envolvem a carreira jurídica e ainda harmonizar seu sucesso profissional com sua essência feminina que envolve sua vida pessoal. Também faz direta conexão com as barreiras de ingresso e sobretudo

manutenção e ascensão dessas profissionais bem como com as relações de poder por elas enfrentadas neste cotidiano. Assim, para lidar com as barreiras apresentadas, o uso desta denominada “inteligência emocional” apresenta-se como tática eficaz para a advogada lidar com as relações de poder da organização e assim alcançar uma zona mínima de sobrevivência naquele ambiente.

A sobrevivência na organização é apresentada neste estudo como um elemento que definirá a atuação da profissional nos projetos-chave e nas tarefas desafiadoras da organização. Isso se justifica pelas relações políticas em que a profissional está envolvida, que irá desenhar a sua participação ou não nestes projetos e o seu perfil na organização a saber: empreendedor, sobrevivente e inconformado. Os perfis acima indicados foram relacionados por uma entrevistada e revela que de acordo com a relação de poder que a advogada está inserida e o uso de sua inteligência emocional definirá em qual destes “papeis” a mesma estará inserida.

Assim, as profissionais que não conseguem com o uso de sua inteligência emocional transpor as relações de poder estará fadada a incorporar o papel do sobrevivente, em tudo concorda para não por em risco seu posto, o que lhe dará fatalmente um invisibilidade e atrofiamento profissional. Esta ainda pôde ser observada para enfrentamento dos conflitos enfrentados pelas advogadas tais como: conflito de identidade profissional; conflito trabalho-lar e conflito trabalho-maternidade.

Desses conflitos, conclui-se que a falta identidade pessoal com a atividade e a profissão podem conduzir essas profissionais a novos postos de trabalho, como verificou-se com duas entrevistadas. Essa falta de identidade profissional pode, contudo, ser contida com aprofundamento do conteúdo prático dos cursos jurídicos

para que permita ao acadêmico o maior contato com as atividades que lhe serão apresentadas após a conclusão do curso.

Outro elemento marcante concluído com a presente pesquisa foi a presença da “*Síndrome de Miranda Hobbes*”. Miranda Hobbes é uma das protagonistas do prestigiado seriado americano *Sexy and the city*, que ganhou duas versões de longa metragem (HBO, 2008; 2010), que trata do cotidiano de quatro mulheres que buscam ao longo de sua rotina compatibilizar suas carreiras profissionais e suas vidas pessoais.

Das protagonistas, Miranda Hobbes é uma advogada cuja formação deu-se em Harvard e que ao longo da série, retratada igualmente nos filmes, vivencia conflitos para equilibrar sua carreira jurídica com sua própria natureza feminina, mostrando-se claramente em conflito trabalho-lar e trabalho-maternidade.

A trajetória conflituosa da referida personagem está mais nítida na continuação do longa metragem – *Sexy and the city 2* - onde a personagem não consegue mais equilibrar as “funções” de mãe, esposa e advogada, sendo que nesta última verifica seu apagamento em razão do gênero feminino.

Os dramas vividos por Miranda Hobbes, foram igualmente relatados pelas entrevistadas, especialmente por aquelas casadas e que possuem filhos, o que demonstra que nas carreiras jurídicas o gênero feminino está fadado a experiência da referida síndrome. A postura da personagem Miranda também é replicada pelas entrevistadas que se mostram mais austeras, firmes e sóbrias como tática para vedarem-se das práticas discriminatórias que sofrem em seus ambientes de trabalho.

Além disso, as consequências dos conflitos vivenciados pela personagem no filme também se similarizam com as das advogadas desta pesquisa já que além da mudança comportamental, elas relataram que a medida da extensão do conflito foram adotando novos rumos às suas carreiras. Duas entrevistadas, deixaram a advocacia e passaram a dedicar-se a atividades onde casamento e maternidade causam-lhes menor impacto e como consequência disso limitaram sua ascensão profissional.

A mesma percepção da personagem Miranda Hobbes quanto a desigualdade de gênero é identificada nesta pesquisa pelo relato das entrevistadas que confirmaram que há notável distinção nas carreiras jurídicas. Essa distinção é capaz de causar um efeito totalmente antagônico pois as advogadas relatam, que embora tenham que estar sempre mais capacitadas, não há para elas direcionamento de ações específicas para ocupação de cargos mais elevados nem práticas inclusivas nas organizações. Isso além de denotar a presença do teto de vidro faz com que essas profissionais tornem vozes invisíveis nas organizações.

A relevância da referida síndrome que retrata os conflitos vividos por estas profissionais é uma das principais dificuldades apresentadas para análise de gênero nas organizações, o que já se apresenta como lacuna para próximas pesquisas deste grupo.

Na ausência de políticas mais específicas e estudos pontuais sobre esta temática, as advogadas adotam como táticas para desvencilharem-se dessas dificuldades. Essas medidas passam pela qualificação e especialmente pela mudança comportamental destas profissionais.

Capítulo 6

6 CONCLUSÃO

O objetivo desta pesquisa foi identificar e compreender as barreiras de ingresso, manutenção e ascensão das advogadas ao longo de suas carreiras jurídicas, bem como identificar e discutir as táticas utilizadas por estas profissionais. Para o alcance dos objetivos foi realizada pesquisa qualitativa interpretativa, através de entrevistas com roteiros semiestruturados, com oito advogadas inscritas na OAB/ES, cujas trajetórias profissionais ocorreram/estão ocorrendo nas carreiras públicas e privada.

Assim, uma das reflexões desse estudo é que a discussão de gênero nas organizações, aqui consideradas nas carreiras pública e privada, ainda é campo para maior debate, sobretudo, no tocante às profissões com formação jurídica, nas quais a presença de mulheres já é de quase 47% do total de advogados no Brasil (CFOAB, 2015).

As barreiras, as práticas discriminatórias, os conflitos, a distinção entre os gêneros, a disputa de oportunidades, e a ausência de suporte ao gênero feminino têm demonstrado que é notória a presença do fenômeno do teto de vidro nas carreiras jurídicas. O fenômeno, que se apresenta como uma sutil cortina que veda lentamente o acesso das mulheres no mercado de trabalho, especialmente quando essas buscam lugares que já são ocupados por homens (STEIL, 1997), pode ser observado por todas entrevistadas.

Superado o ingresso destas profissionais, pode-se concluir que as dificuldades para se manterem e ascenderem em seus postos apresentaram-se como um prolongamento das barreiras vivenciadas em seu ingresso. Portanto, a

maior dificuldade do gênero feminino na advocacia tem sido retratada pela imposição mercadológica, social e cultural em que compete a profissional endurecer, sem perder a feminilidade.

Por isso, na percepção das advogadas, o principal desafio a ser enfrentado nos seus cotidianos jurídicos reflete a necessidade de transpor as barreiras de ingresso, ascensão e manutenção: evidência de práticas veladas, a ausência de planos de carreira bem definidos, a necessidade de maior qualificação, a compatibilidade entre a sensibilidade e as questões técnicas, a necessidade de manter-se sempre qualificada e competitiva, os conflitos e a compatibilização do trabalho-maternidade-lar. Outros desafios referem-se à própria característica da mulher, de ser mais questionadora, derivado pelo próprio histórico do gênero, ao fato das mulheres em cargos de gestão se imporem mais e não aceitarem com facilidade um direcionamento sem questioná-los.

A conscientização das organizações para as questões que envolvem gênero também se apresenta como grande desafio a ser enfrentado pelas advogadas no contexto profissional. Este elemento, aponta a necessidade de realização de pesquisas de diagnóstico para conhecimento de realidade situacional, poderão conduzir ao melhor enfrentamento das principais barreiras profissionais no que se refere às mulheres advogadas em suas carreiras jurídicas.

Entretanto, quanto as reflexões dessa pesquisa, há algumas restrições que não permitem apontar conclusões cerradas sobre o tema, impedindo a generalização da pesquisa para outras populações ou contextos. Isso ocorreu, pois, foram utilizadas apenas entrevistas com roteiro semiestruturado para coleta dos dados. Não havendo, portanto, a triangulação de dados. Além disso, a categorização foi o único método para análise dos dados, não havendo, também possibilidade de

triangulação dos métodos. A utilidade da referida triangulação dá-se na verificação da validade interna (VERGARA, 2006). Ainda assim, há recomendação para que haja uma rica descrição do fenômeno para que ao leitor caiba a determinação da extensão da aplicação dos resultados (GEERTZ, 1993; MERRIAM, 1998). Logo, ficará ao encargo do leitor, diante dos resultados apresentados pela pesquisa, dar-lhe generalidade para sua aplicação observando as características encontradas no contexto pretendido.

Assim, dada a impossibilidade de generalização desta pesquisa, tendo em vista que a saturação teórica pelos resultados aqui obtidos, surgem como sugestões para ampliação dos resultados outros contextos sociais e culturais que podem ser verificados com a investigação em outras cidades e/ou países.

Além disso a análise de outros sujeitos (advogadas) com faixa etária maior de 50 anos e com maior experiência profissional, ou seja, maior que 15 anos, e a análise pontual da raça e opção sexual, também podem revelar novos resultados que se aproximem ou deem amplitude a esta pesquisa. Por fim a utilização de outro método, ou seja, a realização de pesquisa quantitativa resta como sugestão para obtenção de maior amostra e possível generalização de resultados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, D. B. **Trabalho, educação e conhecimento na enfermagem: uma contribuição aos estudos sobre a força de trabalho feminina.** Salvador: Dankat, 1997.

ALVES, M; GALEÃO-SILVA, L. **A crítica da gestão da diversidade nas organizações.** *RAE-revista de administração de empresas*, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.

ALVESSON, M.; BILLING, I. **Understanding gender in organizations.** London: Sage, 1997.

ANLEU, Sharyn Roach. **Mulheres nas profissões jurídicas: teoria, pesquisa e prática.** *Panóptica*, Vitória, vol. 8, n. 1 (n. 25), ISSN 1980-775, 2013

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2004.

BETIOL, Maria Irene Stocco. **Ser administradora é o feminino de ser administrador.** Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, v. 24, 2000.

BIN, Daniel; CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. **Racionalidade e política no processo decisório: estudo sobre orçamento em uma organização estatal.** *Rev. adm. contemp.* vol.11 no.3 Curitiba July/Sept. 2007

BONELLI, Maria da Glória. **Professionalism, difference and diversity in Sao Paulo's advocacy and magistrature.** *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 28, n. 83, p. 125-140, 2013.

_____, M. da G.; CUNHA, L. G.; OLVEIRA, F. L. de; SILVEIRA, M. N. B. da. **Profissionalização por gênero em escritórios paulistas de advocacia**, pp. 265-290, *Tempo Social*, revista de sociologia da USP, v. 20, n. 1., 2008.

BRUSCHINI, C; LOMBARDI, M. Rosa. **A bipolaridade do trabalho feminino no Brasil contemporâneo.** *Cadernos de Pesquisa*, no 110, p. 67-104, julho/ 2000

BRASIL. **Código Penal** (1940). 76. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

_____. **Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil.** www.cfoab.org.br. Acesso em 19 de outubro de 2014.

_____. **Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil.** Organização de Alexandre de Moraes. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BUTLER, Judith. **Problemas de gênero: feminismo e subversão de identidade.** Rio de Janeiro: *Civilização Brasileira*, 2003.

CAPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. de O. L., **Mulheres policiais, relações de poder e de gênero na polícia militar de minas gerais**. Revista de Administração Mackenzie, v. 11, n. 3, maio-junho, 2010.

CARVALHO, Nordson Gonçalves de. **Assédio moral na relação de trabalho**. 1. ed. São Paulo: Rideel, 2009.

CITY, Sex and the. Direção: Michael Patrick King. Produção: Michael Patrick King; Sarah Jessica Parker; Darren Star. New Line Cinema; Warner Bros; HBO Films, 2008

_____, Direção: Michael Patrick King. Produção: Michael Patrick King; Sarah Jessica Parker; Darren Star. Warner Bros; 2010

CONSELHO Federal da Ordem dos Advogados do Brasil. Disponível em: <<http://www.oab.org.br/institucionalconselhofederal/quadroadogados>>. **Acesso em 20 de junho 2015**.

_____, Disponível em: <http://www.oab.org.br/historiaoab/antecedentes.htm#cursos_juridicos>. **Acesso em 01 de agosto de 2015**

CONSELHO Nacional de Justiça. Resolução n 11, de 31 de janeiro de 2006. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br//images/atos_normativos/resolucao_11_3101_2006> . **Acesso em 07 abril 2015**.

COX, T. H.; BLAKE, S. **Managing Cultural diversity: Implications for organizational competitiveness**. Academy of Management Executive, v. 5, n. 3, 1991.

COX, T. **Cultural diversity in organizations**. San Francisco: Berret-Koehler, 1994.

DENZIN, N. K. & LINCOLN, Y. S. Introduction: **The Discipline and Practice of Qualitative Research**. In: DENZIN, N. K. & LINCOLN, Y. (Eds). Handbook of Qualitative Research. 2ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.

DÍAZ, A. Andrade. **Interpretive Research Aiming at Theory Building: Adopting and Adapting the Case Study Design**. The Qualitative Report. March 2009

FAISTING. A.L. **As questões de gênero na ótica do(a)s profissionais do direito: breves considerações a partir de um estudo de caso**. Fazendo Gênero 9. Diásporas, Diversidades, Deslocamentos 23 a 26 de agosto de 2010.

FERREIRA, A. B. H. **Miniaurélio Século XXI: O minidicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro. Nova Fronteira. 2010.

FLEURY, M. T. L. **Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiência de Empresas Brasileiras**. *RAE-revista de administração de empresas*, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.

GEERTZ, Clifford. 1973. **The interpretation of cultures: Selected essays**, 1993.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R; SILVA, A. B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 305-316.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr, 1995.

HIRIGOYEN, M. F. **Assédio moral: a violência perversa do cotidiano**. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil, 2001.

JÚNIOR, Clóvis Castelo; TURETA, César. **A Nova Advocacia Pós-profissional e a Modernização das Grandes Sociedades de Advocacia Empresarial Brasileiras**. RAC-Revista de Administração Contemporânea, v. 18, n. 6, p. 813-831, 2014.

KIRK, J. & MILLER, M. **Reliability and Validity in Qualitative Research**. California/London/New Delhi: Sage Publications, 1986.

LINDSEY, L. L. M.; DUNBAR, N. E.; RUSSELL, J. C. (2011). **Risky business or managed event? Perceptions of power and deception in the workplace**. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, v. 15, n. 1.

MADALOZZO, Regina. **CEOs e Composição do Conselho de Administração: a Falta de Identificação Pode Ser Motivo para Existência de Teto de Vidro para Mulheres no Brasil?** AC, Curitiba, v. 15, n. 1, art. 7, pp. 126-137, Jan./Fev. 2011

MATSUURA, Lilian. **Mulheres na advocacia: brasileiras chegam a altos cargos na advocacia**. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2010-fev-16/depois-ultrapassar-homens-numero-advogadas-chegam-comando>> . Acesso em 06 de fevereiro de 2015

MERRIAM, Sharan B. **Case study research in education: A qualitative approach**. Jossey-Bass, 1988.

MINAYO, M. C. de S. **Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social**. In: _____. (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, p. 9-29, 2001.

MORRISON, Ann M.; RANDALL, P. White ; VELSOR, Ellen Van. **Breaking The Glass Ceiling: Can Women Reach The Top Of America's Largest Corporations?** Updated Edition 2nd Edition

NINA, Felipe Fonseca de Carvalho. **Assédio moral no trabalho. Um estudo sobre os seus elementos**. Disponível em <http://ambitojuridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=11433>. Acesso em 22 de julho de 2015

NKOMO, S; COX, T. **Diversidade e identidade nas organizações**. In: CLEGG, S; HARDY, C; NORD, W. W. (Org.). *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999 v.1.

- PAÇO-CUNHA, E., MENDONÇA, R., FERRUGINI, L.; Lopes, L. (2009). **Práticas versus táticas: praxeologia do poder numa organização de tecnologia**. Revista Alcance, 16(2), 221-240.
- POWELL, Gary; BUTTERFIELD, D. Anthony. **Investigating the glass ceiling phenomenon: an empirical study o factual promotions to top management**. Academy of Management Journal, v. 37, n. 1, p. 1-15, 1994
- PRATA, Marcelo Rodrigues. **Anatomia do assédio moral no trabalho: uma abordagem transdisciplinar**. São Paulo: LTr, 2008.
- SARAIVA, L. A. S., IRIGARAY, H. A. R. **Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?**. RAE. p. 337-348, jul./set., n. 3, v. 49, São Paulo, 2009
- SCHULTZ, Ulrike, SHAW, Gisela (orgs.). (2003), **Women in the world's legal professions**. Oxford, Hart Publishing.
- STEIL, A. V. **Organizações, gênero e posição hierárquica – compreendendo o fenômeno do teto de vidro**. Revista de Administração, 32(3): 62-69, 1997.
- SUNG, J. M., SILVA, J. C. **Ética e relações de gênero: conversando sobre ética e sociedade**. Petrópolis: Vozes, 1995
- VAZ, Daneila Verzola. **O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil**. Economia e sociedade, Campinas, v. 22, n. 3. Pp 765-790, dez. 2013
- VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. Atlas, 2006.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO NA PESQUISA

APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

- Nome completo da mestrande
- Entrevista como parte os levantamentos dos dados para a dissertação de mestrado na Fucape
- Temática da pesquisa
- Dados serão tratados de forma confidencial, ou seja, o nome da entrevistada não será divulgado; apenas o cargo e o segmento e porte da organização
- Duração da entrevista: cerca de 40 minutos

DADOS DA ENTREVISTADA

- Nome
- Idade
- Estado civil
- Nr. de filhos
- Formação acadêmica
- Nome da instituição de ensino e ano de graduação
- Cursos de pós-graduação
- Nome da empresa em que trabalha
- Cargo atual que ocupa na empresa
- Tempo de trabalho na empresa
- Nr. de subordinados
- Renda
- Quantidade (%) de mulheres na organização
- Quantidade (%) de mulheres em cargos de direção
- A empresa tem algum comitê de diversidade?

PERGUNTAS

- 1) Conte-me a sua trajetória profissional desde o começo.
- 2) Quais foram as dificuldades de inserção e barreiras de ingresso enfrentadas ao longo dessa trajetória?
- 3) Quais são as táticas / estratégias utilizadas para enfrentar as dificuldades de inserção e barreiras de ingresso?
- 4) Quais são as táticas / estratégias utilizadas para manter o cargo conquistado?
- 5) Quais são as táticas / estratégias utilizadas para a ascensão profissional em posições de maior poder, prestígio e remuneração?

- 6) Ao longo dessa trajetória, tem disputado oportunidades em posições de maior poder, prestígio e remuneração?
- 7) Tem tido a oportunidade de participar de projetos-chave e/ou tarefas desafiadoras na organização?
- 8) Ao longo dessa trajetória profissional, tem vivenciado alguma prática discriminatória? Quais?
- 9) Ao longo dessa trajetória profissional, tem vivenciado algum tipo de conflito? Quais?
- 10) Ao longo dessa trajetória profissional, tem vivenciado diferenças e similaridades nas oportunidades de desenvolvimento de carreira profissional em comparação com os homens?
- 11) Teve experiências de preparação para a ocupação de cargos mais altos na hierarquia?
- 12) Ao longo dessa trajetória profissional, tem vivenciado práticas veladas que repudiam a sua ascensão profissional nas organizações?
- 13) Trabalhou em organizações que têm práticas gerenciais mais inclusivas?
- 14) Trabalhou em organizações que tenha grupos de suporte às mulheres?
- 15) Em sua opinião, quais são os principais desafios a serem enfrentados pelas mulheres para que tenham oportunidades iguais?