

# GÊNERO E ADVOCACIA: ROMPENDO O TETO DE VIDRO DAS SOCIEDADES DE ADVOGADOS

*Mariana de Souza Azevedo<sup>1</sup>*

*Felícia Silva Picanço<sup>2</sup>*

## RESUMO

O ingresso das mulheres no mercado de trabalho foi acompanhado do surgimento de diferentes formas de desigualdade, dentre elas a segregação vertical. Essa segregação se resume na presença massiva de homens nos altos cargos das organizações e na manutenção das mulheres nos cargos mais baixos. Segundo Acker (1990), a própria estrutura das organizações privilegia os trabalhadores do sexo masculino tornando difícil a permanência e ascensão das mulheres. Os trabalhos de Bonelli e Barbalho (2008), Bonelli (2016) e Bertolin (2017) mostram que os grandes escritórios de advocacia do Brasil contam com esse tipo de segregação, enquanto as mulheres representam mais da metade dos estagiários e advogados associados, o quadro societário é composto majoritariamente por homens. A partir das pesquisas já desenvolvidas sobre o tema, o presente trabalho propõe pensar a desigualdade de um outro ângulo: retirando o foco dos obstáculos encontrados pelas mulheres e colocando nos fatores que facilitaram a promoção daquelas que ascenderam. A proposta é investigar como as advogadas sócias chegaram ao quadro societário dos grandes escritórios e a quais fatores atribuem sua ascensão. Para alcançar o objetivo, a pesquisa contou com a realização de entrevistas semiestruturadas com advogadas sócias e advogadas associadas de três sociedades de advogados de grande porte, no total foram entrevistadas quinze advogadas. A partir dos relatos foi possível concluir que fatores como networking, mentoria e apoio familiar são importantes para ascensão dentro das sociedades de advogados.

**Palavras-chave:** Gênero, Advocacia, Segregação vertical, Sociedades de advogados.

1 Mestranda do Programa de Pós-graduação em Sociologia e Antropologia da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, mari.sda.ana@gmail.com;

2 Professora e orientadora: Doutora em sociologia, Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Antropologia da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, felicia@uol.com.br.

## INTRODUÇÃO

A advocacia sofreu um grande processo de feminização nas últimas décadas. Atualmente a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) conta com 624.221 mulheres inscritas no quadro de advogados, representando 50,33% do total de inscritos. No entanto, a experiência profissional das advogadas ainda é atravessada por diferentes desigualdades relacionadas ao gênero, sendo uma delas a segregação vertical.

As pesquisas desenvolvidas por Bonelli e Barbalho (2008), Bonelli (2016) e Bertolin (2017) mostram que o quadro societário dos grandes escritórios de advocacia do Brasil é composto majoritariamente por homens. Apesar da equipe desses escritórios ser composta por um grande número de mulheres, elas estão concentradas nos cargos de estagiário e advogado associado.

Bertolin (2017) aponta que o ingresso das mulheres no mercado de trabalho foi acompanhado de um processo denominado *closure*, no qual determinados atores sociais mantiveram o domínio sobre determinados espaços. No caso do ingresso das mulheres no mercado de trabalho, Bertolin (2017) entende que os homens mantiveram um monopólio sobre os cargos mais altos, limitando as mulheres à base.

Nas pesquisas supracitadas é possível identificar que as mulheres encontram dificuldade em conciliar a demanda do trabalho com as responsabilidades familiares, principalmente quando se trata das advogadas que são mães. O trabalho exercido nas grandes sociedades de advogados acompanha um modelo empresarial, que exige uma dedicação intensa dos advogados, como trabalhar depois do expediente e aos finais de semana. Assim, as mulheres que conseguem chegar ao topo são vistas como excepcionais (BERTOLIN, 2017).

Além disso, as pesquisas indicam que as sociedades de advogados contam com barreiras relacionadas aos papéis de gênero e à divisão sexual e social do trabalho remunerado e não remunerado. Diferente dos colegas do sexo masculino, as advogadas precisam ultrapassar uma séria de obstáculos para ascenderem no escritório (BONELLI; BARBALHO, 2008; BERTOLIN, 2017; BONELLI, 2016).

Os questionamentos que surgem a partir dessas pesquisas é como algumas mulheres conseguem ascender mesmo com esses obstáculos? Como as advogadas sócias conseguiram chegar ao topo das sociedades de advogados? Quais mecanismos essas advogadas utilizaram para ascender? E a quais fatores atribuem a ascensão?

Partindo desses questionamentos, o presente trabalho busca compreender como algumas advogadas sócias conseguiram alcançar o referido cargo dentro

das sociedades de advogados. O objetivo é analisar a segregação vertical a partir de um outro ângulo, retirando o foco dos obstáculos e colocando no que pode ter facilitado o caminho da ascensão profissional para as mulheres dentro desse espaço.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Nas últimas três décadas, muitos países, incluindo o Brasil, experimentaram a entrada em massa das mulheres no mercado de trabalho, um fenômeno que é chamado de feminização do mercado de trabalho (YANNOULAS, 2011; GUIMARÃES; BARONE; BRITO, 2015; CARRILHO, 2013).

No entanto, muito pouco se alterou nas percepções dos papéis de gênero (VENTURI; GODINHO, 2013; ARAÚJO; GAMA; PICANÇO; CANO, 2018), na distribuição das horas delegadas às tarefas domésticas (BARBOSA, 2018; MYRRHA; QUEIROZ; CAMPOS, 2021), e na segregação horizontal e vertical no mercado de trabalho<sup>3</sup> (SILVEIRA; LEÃO, 2021).

Os estudos sobre a divisão sexual do trabalho contam com uma extensa literatura que buscou identificar e/ou compreender porque as mulheres permanecem em minoria no topo das organizações. Os obstáculos identificados parecem girar em torno de duas questões principais: a responsabilização exclusiva das mulheres pelo trabalho doméstico e de cuidado, e a perpetuação de valores ligados aos papéis de gênero. Isto é, a literatura indica que as mulheres encontram dificuldade em articular as tarefas familiares e as demandas do trabalho remunerado, e que elas ainda sofrem preconceito nos espaços corporativos por serem mulheres (CEMBRANEL; FLORIANO; CARDOSO, 2014; CERIBELI; ROCHA; PEREIRA, 2017; FERREIRA; SILVA; SILVA; SOUSA, 2017; HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018).

A partir da teoria das organizações de gênero, Acker (1990) defende que a própria estrutura do trabalho produtivo é generificada, pois o próprio conceito de trabalho exclui as mulheres ao colocar o trabalhador como aquele que só existe para o trabalho, que não possui outras demandas além do labor. O único que se encaixa nesse conceito é o homem, uma vez que a mulher é socialmente responsabilizada pelas tarefas domésticas e do cuidado.

3 Por segregação horizontal entende-se a distribuição das mulheres e homens em categorias, setores ou nichos ocupacionais específicos, por exemplo, as mulheres estão mais presentes em empregos relacionados ao cuidado e às tarefas domésticas e de menor remuneração, enquanto os homens estão em setores mais diversificados e mais bem remunerados. Já a segregação vertical se traduz no baixo número de mulheres em posições elevadas da hierarquia ocupacional, como nos cargos de diretor, gerente e sócio. Os homens são maioria nessas posições, restando às mulheres as posições na base da estrutura sócio-ocupacional (BRUSCHINI, 1994a; BRUSCHINI, 2007).

Os estudos sobre o tema identificaram que a estrutura das organizações conta com a presença de um teto de vidro. O termo refere-se a uma barreira transparente, ou seja, invisível, que está sob a cabeça das mulheres impedindo-as de ascender, por isso chamado “teto de vidro”. Essa barreira está presente em todas as organizações, então, independente do esforço ou da qualificação que a mulher faça ou tenha, sempre terá menos chances de ser promovida do que seu colega homem (JOHNSON, 2003).

As pesquisas de Bonelli e Barbalho (2008), Bonelli (2016) e Bertolin (2017) mostram que o teto de vidro também está presente nas sociedades de advogados, razão pela qual as mulheres não conseguem chegar ao quadro societário. As sociedades de advogados possuem uma estrutura empresarial que exige uma enorme dedicação de tempo dos seus advogados, isso inclui a necessidade de trabalhar depois do expediente, aos finais de semana e realizar viagens. Para as mulheres, que são as maiores responsáveis pelo cuidado da casa e das crianças, conciliar todas as demandas se mostra um grande desafio (BERTOLIN, 2017).

Algumas advogadas da pesquisa realizada por Bertolin (2017) contam com a ajuda de familiares, seja dos pais ou das irmãs que moram próximo e podem cuidar da criança durante o dia. No entanto, a grande maioria contrata babás, empregadas domésticas, cozinheiras e até motoristas. As próprias entrevistadas, tanto associadas quanto sócias, afirmam ser impossível crescer dentro do escritório sendo mãe sem ter uma boa estrutura montada.

Como destacado por Acker (1990), a própria estrutura organizacional é incompatível com o gênero feminino. Ainda que as advogadas tentem de todas as formas evitar que a vida familiar afete suas carreiras, estarão sempre em desvantagem com relação aos colegas do sexo masculino. Essa é a materialização do “teto de vidro”.

## METODOLOGIA

Segundo Silveira e Córdova (2009), as formas de abordagem metodológicas se dividem em qualitativa e quantitativa, sendo a primeira atenta à subjetividade, ao porquê das coisas, e a segunda, focada em dados numéricos, estatísticas e porcentagens. O presente trabalho utilizou uma abordagem metodológica qualitativa, pois teve como foco questões subjetivas, trabalhando com percepções, significados e aspirações.

Quanto às técnicas de coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, com o objetivo de conhecer a trajetória percorrida pelas sócias, buscando identificar a quais fatores elas atribuem sua ascensão. Também foram

entrevistadas advogadas associadas, ou seja, não sócias, a fim de conhecer como essas narram o processo de ascensão dentro da sociedade em que estão inseridas, e a quais fatores atribuem a chegada de algumas mulheres ao quadro de sócios.

No total foram entrevistadas 18 advogadas, sendo 9 sócias e 9 não sócias (associadas). As entrevistas foram realizadas de forma online por meio da plataforma Zoom Video Communications seguindo um roteiro elaborado anteriormente que continha perguntas sobre histórico familiar, vida pessoal e trajetória acadêmica e profissional.

## RESULTADOS INICIAIS E DISCUSSÃO

No presente momento a pesquisa se encontra na fase de análise dos dados coletados. Portanto, neste trabalho apresenta-se apenas os resultados iniciais obtidos com as entrevistas realizadas. Em uma análise inicial foi possível identificar alguns pontos de grande importância para a pesquisa, os quais pretende-se discutir neste tópico.

Antes de apresentar os resultados, mostra-se importante indicar características gerais das advogadas entrevistadas. Em relação a cor da pele, 17 advogadas se identificaram como brancas e apenas 1 se identificou como negra. Quanto aos estudos, somente 1 advogada entrevistada estudou em escola pública durante a vida, enquanto as outras estudaram em escola particular. Por fim, destaca-se que a maioria das entrevistadas cursaram a graduação em universidades particulares sem qualquer tipo de bolsa.

### Critérios de promoção

Os critérios de promoção apareceram nas entrevistas como um fator que prejudica a ascensão das mulheres quando não são objetivos. Observamos que algumas sociedades de advogados contam com três níveis de advogado associado: júnior, pleno e sênior. Essa mudança de um nível para o outro ocorre por meio de uma promoção e alguns escritórios contam com critérios objetivos para essa promoção.

A partir das entrevistas foi possível observar que as mulheres não encontram obstáculos para conseguir a promoção de nível. Segundo os relatos, a mudança de júnior para pleno e de pleno para sênior dentro do cargo de advogado associado acontece de forma “natural”. Na narrativa das entrevistadas, “natural” significa que se o advogado está fazendo seu trabalho corretamente vai ascender de nível.

Inclusive, todas as advogadas entrevistadas acreditam que permaneceram o tempo esperado dentro de cada nível.

Entretanto, quando olhamos para a mudança de cargo, onde o advogado deixa de ser associado e se torna sócio, percebemos que os escritórios não contam com critérios objetivos. A conquista dessa promoção depende de critérios subjetivos. Segundo as entrevistadas, ter um novo sócio significa dividir o “bolo” com mais alguém e, por isso, a sociedade acaba sendo mais resistente. Além disso, o momento econômico e até mesmo a relação que a advogada possui com os sócios afetam significativamente a decisão da sociedade.

Uma das advogadas entrevistadas foi contratada já no nível de sênior e está nele há mais tempo do que o normal. Apesar de possuir uma equipe estruturada, gerar lucro para o escritório e ter bons clientes, ela não consegue ser promovida à sócia. Os sócios afirmam que “não é o momento”, mas na perspectiva da advogada, os sócios simplesmente não querem conceder essa promoção.

Os relatos deixaram evidente que as mulheres conseguem percorrer o caminho de ascensão até o nível de sênior. Os obstáculos aparecem quando as mulheres pleiteiam uma vaga na sociedade. A promoção à sócia depende de vários fatores, mas as entrevistas mostraram que a ausência de critérios objetivos dificulta ainda mais esse caminho.

## Políticas de igualdade

Nos últimos anos tópicos como igualdade de gênero, diversidade, igualdade racial, entre outros, foram abraçados pelas empresas como uma forma de alcançarem mais pessoas e se autopromover. Os escritórios de advocacia, principalmente os de grande porte, não ficaram de fora.

Dentre as advogadas entrevistadas, algumas se encontram inseridas em escritórios que levantam uma bandeira de igualdade e diversidade proporcionando coisas como uma licença maternidade estendida, sala de amamentação, trabalho parcial para mulheres que tiveram filhos, comissão de gênero, eventos voltados para as mulheres, entre outras coisas.

A presença de políticas desse tipo indica que esses escritórios estão mais conscientes das questões de gênero e preocupados em tornar o espaço empresarial mais aberto às mulheres. Diante disso, buscamos perceber por meio das entrevistas se as mulheres conseguiam ascender com mais facilidade nesses escritórios.

Contudo, a partir dos relatos das entrevistadas verificamos que essas medidas não são suficientes para acabar com a desigualdade no espaço do trabalho.

Várias advogadas relataram que existe uma expectativa sobre a mulher no seu retorno da licença maternidade. As entrevistadas afirmaram que a equipe, o gestor da área e até os sócios ficam atentos à produtividade da mulher que retorna da licença. Na fala das entrevistadas, todos observam se a mulher vai “entregar” o mesmo que antes, se vai “dar conta” das demandas.

Por meio dos relatos ouvidos, foi possível verificar que mesmo em um escritório que se coloca como aliado à causa das mulheres, a maternidade se mostra como um obstáculo para a dedicação ao trabalho. Entre as mulheres entrevistadas, apareceu quem teve a promoção postergada por causa da maternidade e quem escondeu a gravidez para evitar esse adiamento. Ao retornarem da licença maternidade, as mulheres vivenciam pequenas discriminações cotidianas em virtude da sua maternidade. Afinal, não existe uma expectativa da equipe sobre quanto o homem vai “entregar” no retorno da licença paternidade.

### Networking, mentoria e relações interpessoais

Nos estudos organizacionais dois termos aparecem como centrais na produção de carreiras bem sucedidas: networking e mentoria. O Networking é um termo utilizado para expressar a formação de redes sociais que funcionam como um recurso, um ativo ou um capital que permite acesso a informações, colaborações, alianças, oportunidades, aquisição de conhecimentos diversos, visibilidade e apoio.

Algumas pesquisas realizadas sobre mulheres em cargos de liderança mostram o networking e a mentoria como fatores que contribuem para a ascensão das mulheres (LINEHAN; SCULLI; WALSH, 2001; EMMERIK, 2006; DURBIN; TOMLINSON, 2014). Na presente pesquisa identificamos que a maior parte das entrevistadas ingressou no escritório em que se encontra atualmente por meio de indicação de profissionais da área e colegas da graduação e, também, recebem projetos e novos clientes por meio de indicação, tanto dos colegas de profissão quanto dos atuais clientes. Nos escritórios, ter clientes com uma importância significativa para a geração de lucro da sociedade coloca a advogada em um lugar de evidência e aumenta as suas chances de compor o quadro societário. Tanto para o ingresso, quanto para sua possibilidade de ascensão, o networking surge como uma ferramenta fundamental.

Além do networking, as relações interpessoais incluem a relação que a advogada precisa construir com os sócios e que é de extrema importância para a ascensão da advogada. Para se tornar sócia, a advogada precisa ter a aprovação de todos os sócios, então, é necessário que ela consiga se aproximar minimamente

de todos eles, ou pelo menos ser notada por aqueles que ela não é tão próxima. Os sócios precisam querer dividir o lucro com a advogada, e isso vai acontecer mais fácil se for alguém que eles possuem uma boa relação.

Nesse aspecto também aparece a importância da mentoria. O termo busca nomear o processo de formação de quadros, modos de agir e reagir nas profissões a partir da vinculação entre pessoas que estão em posições de alto poder, prestígio e liderança (os mentores) e pessoas que estão em níveis mais baixos da hierarquia, mas que almejam fazer mobilidade para posições mais altas. A vinculação entre mentor e os mentorados incorpora não apenas transferência de conhecimento, mas também, de poder e prestígio, além de concessão de proteção, sendo assim a mentoria é uma relação construída com alguém de um cargo mais alto, que pode dar conselhos e ajudar na construção da carreira (DURBIN; TOMLINSON, 2014). Por exemplo, uma pessoa pode ser CEO de uma grande empresa, chefe de uma unidade ou um professor que pode exercer a mentoria para pessoas que se vinculam a ele. No entanto, os vínculos aos líderes não obedecem critérios universais, muito menos são baseados na burocracia das instituições ou no mérito das pessoas, são relações sociais baseadas em dimensões variadas e variáveis.

Muitas sócias entrevistadas afirmaram que contaram com a ajuda de uma pessoa acima dela na construção de suas carreiras, muitas vezes essa pessoa era algum sócio do escritório. Além disso, todas as entrevistadas concordaram que ter proximidade com algum sócio ajuda no processo de ascensão.

Linehan, Scullion e Walsh (2001) destacam a dificuldade das mulheres em encontrar mentores, principalmente porque os homens possuem certa preferência na seleção feita pelos mentores do sexo masculino. Isto é, a maior parte dos líderes são homens, que preferem fazer mentoria com outros homens, e esses homens, por receberem essa ajuda na construção de suas carreiras, conseguem ascender mais facilmente e ocupam os cargos de liderança. Um ciclo interminável de homens favorecendo homens. Por essa razão, a presença de modelos femininos em cargos gerenciais pode facilitar a ascensão das mulheres (CALINAUD; KOKKRANIKAL; GEBBLES, 2021).

## **Apoio familiar e terceirização do trabalho doméstico e do cuidado**

A rede de apoio se mostrou fundamental para a ascensão das mulheres entrevistadas. Sem o apoio do parceiro, da família e um suporte de babás, empregadas domésticas e motoristas, essas mulheres não conseguiriam conciliar a rotina do escritório e as responsabilidades familiares.

As características citadas anteriormente mostram que a maioria das advogadas entrevistadas possuem origem social nas classes altas e atualmente estão em posições de elevada renda no mercado de trabalho, por isso, conseguem contar com um grupo de funcionários dando suporte às demandas da casa e dos filhos. É inegável que a carga do trabalho doméstico e do cuidado diminui com a terceirização desses serviços. Entretanto, em geral, as mulheres continuam responsáveis por gerenciar os funcionários para os quais são delegadas as funções, ou seja, a terceirização não libera completamente a mulher das responsabilidades do lar (HIRATA; KERGOAT, 2007).

Loureiro, Costa e Freitas (2012), em pesquisa com mulheres executivas, observaram que o peso da dupla jornada que recai sobre as mulheres parece diminuir quando elas contam com o apoio de familiares, principalmente, do marido. Os autores identificaram dois tipos de apoio: o instrumental e o emocional. O primeiro se traduz na atuação significativa do marido nas tarefas domésticas e no cuidado com os filhos. Enquanto o segundo tipo de apoio se apresenta na forma de suporte emocional, seja incentivando e torcendo pela ascensão da esposa, seja oferecendo ajuda ou conselhos.

A conjugalidade é um elemento fundamental na carreira das mulheres, tanto pode ser um fator limitador da ascensão profissional, como impulsionador. Nos estudos demográficos, a presença do cônjuge aumenta a média de horas dedicadas ao trabalho doméstico para as mulheres em geral, chamado de “custo marido”. Mas, o “custo marido” vai variar de acordo com a possibilidade das mulheres terceirizarem o trabalho doméstico e de cuidados. De qualquer forma, as mulheres seguem mais penalizadas do que os homens mesmo em arranjos familiares das classes mais elevadas (WANJMAN, 2016).

Entre as entrevistadas, a presença de cônjuge aparece tanto de forma positiva, como um fator que ajuda as mulheres, quanto de forma negativa, como um fator que prejudica as mulheres. Algumas mulheres afirmaram que o marido é o mentor delas, ajudando-as a decidir sobre os caminhos profissionais. Porém, outras advogadas precisaram lidar com alguma perda por causa do posicionamento do parceiro, tanto perdas profissionais quanto perdas na própria relação conjugal. Entre os casos, há quem chegou a se divorciar por causa do trabalho e quem diminuiu a carga de trabalho a pedido do parceiro.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ainda que o mercado de trabalho tenha vivenciado uma forte feminização nas últimas décadas, a desigualdade de gênero se faz presente na segregação

vertical e horizontal, no assédio moral e sexual no espaço laboral, na presença massiva das mulheres em empregos informais, entre diversas outras formas.

A realidade das mulheres advogadas não se difere de outros grupos profissionais. A expansão dos cursos de direito aumentou significativamente o percentual de mulheres na advocacia. Assim, elas passaram a ocupar uma área que por muito tempo foi um reduto masculino, tanto nas carreiras públicas, quanto nas privadas.

A partir dos resultados iniciais da presente pesquisa foi possível observar que as advogadas entrevistadas, atuantes em grandes escritórios, conseguem fazer uso de algumas ferramentas para tentar ascender dentro dos escritórios, tais como networking e mentoria. O primeiro ajuda as mulheres a conseguirem novos clientes e projetos, bem como a serem notadas pelos sócios do escritório. Já a segunda ferramenta facilita o processo de promoção ao qual o advogado precisa se submeter para se tornar sócio.

Contudo, as mulheres precisam contar com uma grande rede de apoio, até mesmo para conseguir utilizar dessas ferramentas corporativas. A ajuda de familiares, principalmente do cônjuge, é essencial para aliviar a carga das responsabilidades domésticas e de cuidado. Essa ajuda familiar aparece como complementar a uma rede de funcionários para a qual essas mulheres designam as tarefas do lar, como babás, empregadas domésticas e motoristas.

Em resumo, destaca-se que a realização de networking, a presença de um mentor, a construção de boas relações profissionais, e a rede de apoio, constituída por familiares e funcionários, foram identificados como fatores importantes para a ascensão das mulheres dentro dos escritórios de advocacia. Ainda, os aspectos organizacionais dos escritórios e a efetividade de políticas de igualdade também mostraram-se como pontos que influenciam no processo de ascensão das advogadas. Por fim, um elemento se destacou nos relatos das entrevistadas: a agência individual.

Os dados iniciais obtidos com a presente pesquisa contribuem para os estudos sobre segregação vertical e divisão sexual do trabalho, uma vez que apresenta uma nova perspectiva sobre esse problema. Diferente da maioria dos estudos realizados sobre o tema, este trabalho retira o foco dos obstáculos que dificultam a ascensão das mulheres e coloca nos aspectos que facilitam/possibilitam essa ascensão. A partir disso é possível construir novos questionamentos sobre a vivência dessas mulheres.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKER, Joan. Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender e Society*, vol. 4, n. 2, jun/1990.

ARAÚJO, C.; GAMA, A.; PICANÇO, F.; CANO, I. (Org.). **Gênero, Família e Trabalho no Brasil do século XXI**. Rio de Janeiro: Gramma, 2018.

BARBOSA, A. L. N. de H. Tendências nas horas dedicadas ao trabalho e lazer: uma análise da alocação do tempo no Brasil. **Revista Brasileira de Estudos de População**, Belo Horizonte (MG), v. 35, n. 1, 2018. Disponível em: <https://rebec.emnuvens.com.br/revista/article/view/1280> Acesso em: 01 fev. 2023

BERTOLIN, P. T. M. Feminização da advocacia e ascensão das mulheres nas sociedades de advogados. **Cad. Pesquisa**, São Paulo, v. 47, n. 163, p. 16-42, mar. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/Z8NrPDWppTw9HTVNFsGyGpt/abstract/?lang=pt> Acesso em: 02 fev. 2023.

BONELLI, M. da G.; BARBALHO, R. M. O profissionalismo e a construção do gênero na advocacia paulista. **Sociedade e Cultura**, Goiânia, v. 11, n. 2, p. 275-284, 2008. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/fcs/article/view/5287> Acesso em: 02 fev. 2023.

BONELLI, M. da G.. Carreiras jurídicas e vida privada: intersecções entre trabalho e família. **Cadernos Pagu**, Campinas, n. 46, 2016. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/cadpagu/article/view/8645799> Acesso em: 02 fev. 2023.

CALINAUD, V.; KOKKRANIKAL, J.; GEBBELS, M. Career advancement for women in the british hospitality industry: the enabling factors. **Work, Employment and Society**, v. 35, n. 4, p. 677-695, 2020.

CARRILHO, A. A feminização na produção científica recente: um conceito difuso de compreensão necessária. In: YANNOULAS, S. C. (org.). **Trabalhadoras**: análise da feminização das profissões e ocupações. Brasília: Editorial Abaré, 2013.

CEMBRANEL, P.; FLORIANO, L.; CARDOSO, J.. Mulheres em cargos de liderança e os seus desafios no mercado de trabalho. **Revista de Ciências da Administração**,

Florianópolis, v. 22, n. 57, p. 57-67, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/78116> Acesso em: 04 set. 2022.

CERIBELI, H. B.; ROCHA, G. B. de S.; PEREIRA, M. R. Mulheres em cargos de chefia: desafios e percepções. **Diálogo**, Canoas, n. 36, 2017. Disponível em: <https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/Diálogo/article/view/3738> Acesso em: 04 set. 2022.

DURBIN, S.; TOMLINSON, J. Female part-time managers: careers, mentors and role models. **Gender, Work and Organization**, Vol. 21, N. 4, jul/2014.

EMMERIK, IJ. H. van; EUWEMA, M. C.; GESCHIERE, M.; SCHOUTEN, M. F.A.G. Networking your way through the organization. **Women in Management Review**, Vol. 21, Issue 1, pp. 54 - 66, 2006.

FERREIRA, L.; SILVA, A.; SILVA, D.; SOUSA, T.. Mulheres em cargos de gerência e os desafios em conciliar vidas pessoal e profissional: um estudo em hotéis de São Luís-MA, Brasil. **Revista Turismo e Desenvolvimento**, Aveiro (Portugal), n. 27/28, 2017. Disponível em: <https://proa.ua.pt/index.php/rtd/article/view/10583> Acesso em: 04 set. 2022.

GUIMARÃES, N. A.; BARONE, L. S.; BRITO, M. M. A. de. Mercado e mercantilização do trabalho no Brasil (1960-2010). In: ARRETCHE, Marta. **Trajetórias das desigualdades**: como o Brasil mudou nos últimos cinquenta anos. 1. ed. São Paulo: Editora UNESP; CEM, 2015.

HIRATA, H.; KERGOAT, D. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 37, n. 132, set./dez. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/cCztcWVvvtWGDvFqRmidsBWQ/abstract/?lang=pt> Acesso em: 02 fev. 2023.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/Wwqj4gNd-m8k8jcGRjCFxvqm/abstract/?lang=pt> Acesso em: 04 set. 2022.

JOHNSON, L. M. A study of women in leadership and the next glass ceiling. 2003. **Tese** (Doutorado de Gestão em Liderança Organizacional) - University of Phoenix,

Phoenix, 2003. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.618250/full>

LINEHAN, M.; SCULLION, H.; WALSH, J. S. Barriers to women's participation in international management. **European Business Review**, Vol. 13, Issue 1, pp. 10 - 19, 2001.

LOUREIRO, C. M. P.; COSTA, I. de S. A. da; FREITAS, J. A. de S. B. e. Trajetórias profissionais de mulheres executivas: qual o preço do sucesso? **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 33, p. 130-144, 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2012v14n33p130> Acesso em: 02 fev. 2023.

MYRRHA, L. J. D.; QUEIROZ, S. N. de; CAMPOS, J. Desigualdades de gênero no trabalho remunerado e no trabalho reprodutivo: uma análise para grandes regiões e estados brasileiros (2005-2015)". **RBEST Revista Brasileira De Economia Social E Do Trabalho**, Campinas (SP), vol. 3, nº 00, julho de 2021. Disponível em: <https://econtents.bc.unicamp.br/inpec/index.php/rbest/article/view/14711> Acesso em: 02 fev. 2023.

SILVEIRA, D. T.; CÔRDOVA, F. P. Unidade 2 - A pesquisa científica. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. (org.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009.

SILVEIRA, L. S.; LEÃO, N. S. Segregação ocupacional e diferenciais de renda por gênero e raça no Brasil: uma análise de grupos etários. **Revista Brasileira de Estudos de População**, Belo Horizonte (MG), v. 38, 2021. Disponível em: <https://rebep.org.br/revista/article/view/1651> Acesso em: 01 fev. 2023.

VENTURI, G.; GODINHO, T. (Ed.). **Mulheres brasileiras e gênero nos espaços público e privado**: uma década de mudanças na opinião pública. 1 ed. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2013.

WAJNMAN, Simone. "Quantidade" e "qualidade" da participação das mulheres na força de trabalho brasileira. **E-book**, p. 45-58, 2016.

YANNOULAS, Silva. Feminização ou feminilização? Apontamentos em torno de uma categoria. **Temporalis**, Brasília (DF), ano 11, n. 22, p. 2071-292, jul./dez. 2011.

Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/temporalis/article/view/1368> Acesso em 01 fev. 2023.