



A **Aliança Jurídica pela Equidade de Gênero** tem como missão “promover a equidade de gênero no mercado jurídico, inclusive por meio do aumento do percentual de mulheres na alta liderança”. Nesse sentido, os escritórios que a compõem incentivam a adoção de iniciativas e políticas para estimular a participação feminina em todos os níveis e áreas de atuação.

Como resultado das nossas reflexões, e visando ampliar a equidade de oportunidades para mulheres nos escritórios de advocacia e contribuir para a promoção de culturas organizacionais mais inclusivas, diversas e equitativas, que reconheçam e valorizem o potencial e o talento das mulheres, formulamos uma Agenda Mínima com dez iniciativas para ascensão de mulheres à liderança de escritórios de advocacia.

As iniciativas baseiam-se em experiências bem-sucedidas, boas práticas e políticas implementadas, que beneficiam não somente as profissionais envolvidas, mas toda a coletividade. Ainda assim, ressaltamos que não se trata de um modelo único ou definitivo, devendo ser uma referência flexível e adaptável à realidade e às necessidades de cada escritório.



10 iniciativas para ascensão de mulheres à liderança de escritórios de advocacia

Engajamento da liderança

Engajar a liderança na pauta da equidade de gênero é imprescindível para se ter um ambiente de trabalho inclusivo para mulheres. Isso porque, mudanças na cultura organizacional vêm de cima, pelo exemplo. A liderança engajada na causa preocupa-se verdadeiramente em identificar, desenvolver, reter e ascender mulheres a cargos de liderança. Além disso, fala sobre o tema com propriedade, participa de eventos e estimula a participação de pares, inclusive nos de letramento, estimula o desenvolvimento de talentos diversos e, ainda, exerce seu poder de influência e inspira pessoas a agirem da mesma forma.

Programa robusto de desenvolvimento de carreira

Proporcionar às advogadas, a partir de determinado nível, uma mentoria de carreira com o objetivo de transferir conhecimento e oferecer troca de experiências com sócios e sócias para apoiar o seu desenvolvimento profissional, levando-se em consideração suas fortalezas, seus pontos de desenvolvimento e as necessidades do escritório. Se possível, promover também um programa de *sponsorship* para as advogadas seniores com maior potencial e evidente alta performance, que impulse suas carreiras rumo à liderança. Para que isso efetivamente aconteça, é fundamental a oferta de ferramentas, táticas e estratégias para expandirem suas habilidades de desenvolvimento de negócios. Adicionalmente, pode-se também promover às mulheres oportunidades de *networking*, formas de superação de eventuais inseguranças para o fortalecimento da autoconfiança e um estímulo à colaboração entre elas, ao invés da competição.

Foco na retenção das advogadas

Retener advogadas em todos os níveis, com atenção às necessidades específicas de seus momentos de carreira, é fundamental para aumentar consistentemente o número de advogadas seniores aptas e elegíveis para a sociedade. Entre as possíveis razões para a saída de mulheres estão desde a dificuldade de conciliação da vida pessoal e profissional até a percepção de injustiça no ambiente de trabalho ou no desenvolvimento de carreira. Para entender e endereçar as razões específicas de cada escritório, é necessário, de um lado, ter espaços para escuta ativa dessas advogadas com RH e sócias, em que serão compartilhados os desafios que estão enfrentando e as medidas possíveis para remediá-los; e, de outro, avaliar o conteúdo das entrevistas de desligamento e acompanhar as taxas de turnover por nível hierárquico. O ideal, ressalte-se, é que os escritórios tenham, pelo menos, 50% de mulheres em todos os níveis de carreira, com especial atenção às que estão no nível pleno.

Política de Licença Parental

Elaborar uma política que preveja as licenças maternidade e paternidade estendidas – no mínimo 180 dias e 20 dias, respectivamente, tal como previsto no programa Empresa Cidadã –, de modo a promover uma melhor divisão do trabalho do cuidado e a equidade de gênero no ambiente de trabalho. Recomenda-se também a extensão dos mesmos benefícios às famílias homoafetivas (primeiros/as e segundos/as cuidadores/as) e/ou com filhos adotivos.

Política de contratação

Adotar uma política que incentive o equilíbrio de gênero e suas interseccionalidades entre as pessoas na última fase de processos seletivos de todos os níveis hierárquicos.

Sensibilização do público interno

Promover o conhecimento e a sensibilização do público interno a respeito de machismo, LBTfobia, racismo e capacitismo e outros temas relacionados a gênero, e, ainda, oferecer treinamento contínuo, inclusive ao time de Recursos Humanos, são essenciais para tornar o ambiente de trabalho inclusivo para mulheres.

Treinamentos obrigatórios

Oferecer a todos os profissionais periodicamente treinamentos obrigatórios sobre combate aos vieses inconscientes e, também, combate ao assédio moral e sexual no ambiente de trabalho.

Atenção às interseccionalidades

Dar atenção às discriminações sobrepostas (isto é, às interseccionalidades), que tornam mais difícil a inclusão de profissionais mulheres – basta verificar o baixíssimo número de mulheres negras, lésbicas, bissexuais e trans ou com deficiência na liderança dos escritórios de advocacia.

Canal de Ouvidoria

Disponibilizar a todos os profissionais um canal, interno ou externo, de denúncia, anônima ou identificada, para casos de infrações legais e de normas internas, com menção expressa aos assédios moral e sexual e a casos de discriminação de gênero. É importante que a Ouvidoria seja continuamente divulgada entre os profissionais e que atue de modo seguro, sigiloso, confiável e imparcial por meio de um procedimento claro de apuração das denúncias.

Meta para aumento de mulheres na liderança

Aderir a uma meta para ter mais mulheres na liderança, que seja preferencialmente pública (por exemplo, Elas Lideram 2030, do Pacto Global da Organização das Nações Unidas), embora não garanta o seu alcance, impõe uma intencionalidade nas ações que certamente terão resultado. Isso porque a meta requer o acompanhamento da demografia organizacional no que se refere à gênero e a adoção de iniciativas com foco na retenção e ascensão de talentos. A depender da porcentagem de mulheres na alta liderança da organização e nos órgãos de gestão, pode ser necessário incentivar a adoção pela organização de uma política de ação afirmativa para acelerar o processo.

