



Transformando a liderança das mulheres na área jurídica: Relatório Global de 2020

Estratégias eficazes para melhorar a diversidade de gênero nos níveis seniores dos escritórios de advocacia

Sumário executivo

A pesquisa mostra que a diversidade de gênero nos escritórios de advocacia afeta positivamente o seu sucesso. Equipes com diversidade de gênero nos escritórios de advocacia obtêm gastos de clientes 10% maiores (*Acritas*, 2020) e, de maneira mais ampla, as organizações no quartil superior em diversidade de gênero mostraram ter uma probabilidade 15% maior de atingir retornos financeiros acima da média (*McKinsey*, 2015). Apesar do reconhecimento generalizado da importância de alcançar a diversidade de gênero, os escritórios de advocacia continuam perdendo talentos do sexo feminino, apesar de mostrarem um progresso considerável na contratação e retenção de mulheres nos níveis iniciais e intermediários da profissão jurídica e em funções *não jurídicas* seniores. Em resumo, não há advogadas suficientes progredindo para cargos de liderança nos escritórios de advocacia.

A Acritas, parte da Thomson Reuters, realizou esta pesquisa para o programa *Transformando a liderança das mulheres na área jurídica*. Cobrindo a região da Ásia-Pacífico (APAC), Europa e América do Norte, o estudo se propôs a mostrar a extensão do problema da diversidade de gênero nos níveis seniores dos escritórios de advocacia, fornecendo um ponto de partida para que o progresso futuro possa ser mensurado.

“A diversidade é boa para os escritórios de advocacia, para as empresas e para as pessoas. Este relatório pode ser um divisor de águas para os escritórios de advocacia e as empresas — estabelecendo um roteiro para que eles conduzam as mudanças e melhorias necessárias, fazendo a diferença para as pessoas e empresas no mundo pós-COVID”.

—Clare Wardle, Diretora Jurídica e Secretária Corporativa da Coca-Cola European Partners e membro do conselho consultivo da TWLL

Além disso, o estudo investigou as barreiras para a progressão das mulheres em cargos seniores, explorando qualitativamente todas as abordagens adotadas por 10 escritórios de advocacia líderes visando aumentar a diversidade de gênero nos níveis seniores. O estudo avaliou então a aceitação de cada uma das abordagens de maneira mais ampla em todo o setor jurídico. Finalmente, o estudo buscou avaliar a *efetividade* de cada abordagem identificada, tanto a percebida pelos escritórios de advocacia quanto por meio de análises numéricas.



PRINCIPAIS CONCLUSÕES

Duas barreiras principais surgiram para o avanço das mulheres na liderança de um escritório de advocacia e, correspondentemente, duas contramedidas se destacaram como eficazes:

Barreiras à progressão

1. O papel da mulher em casa
Especificamente na região da Ásia-Pacífico, e significativamente na Europa (mas notavelmente muito menos na América do Norte), a progressão para cargos de liderança de escritórios de advocacia é considerada incompatível com a tendência das mulheres de assumir uma parcela maior das responsabilidades domésticas.

2. Preconceito
Geralmente considerado inconsciente, o preconceito foi citado como uma barreira na Europa e na América do Norte, mas não significativamente na região da APAC.

Medidas corretivas eficazes

Trabalho flexível

No que tange a como superar as principais barreiras para o progresso, a pesquisa mostrou claramente que o método mais eficaz para aumentar a capacidade das mulheres de avançar e ter sucesso em cargos jurídicos seniores, conforme a experiência dos escritórios de advocacia, é o trabalho flexível. As práticas de trabalho ágeis podem aliviar enormemente pelo menos metade das principais barreiras identificadas para o avanço das mulheres.

Etapas ativas para combater o preconceito inconsciente

A análise numérica revelou ligações positivas entre as ações destinadas a eliminar os efeitos potenciais do preconceito de gênero e a retenção de advogadas no longo prazo. Essas ações incluem ocultar o gênero nos currículos, garantir painéis de avaliação com equilíbrio de gênero para os candidatos e estabelecer a diversidade de gênero no recrutamento, em apresentações (*itches*) ou solicitações de proposta (RFPs) e nas equipes de matérias.

“As duas conclusões, de que as mulheres são afetadas de maneira mais significativa em termos de suas maiores responsabilidades domésticas e do trabalho flexível desempenhar um papel importante na retenção e promoção, são ainda mais críticas durante a COVID. Dito isso, as empresas e os indivíduos não devem presumir que as mulheres não desejam ter acesso a oportunidades. Pergunte se elas estão abertas para a tarefa e, se estiverem, utilize esquemas de trabalho ágeis para estruturar o trabalho — para que funcione para todos. E faça o mesmo para os homens”.

— Sheila Murphy, presidente e CEO da Focus Forward Consulting e membro do conselho consultivo da TWLL

IMPLICAÇÕES

Embora as principais conclusões acima sejam as mais fortes estatisticamente, a pesquisa revelou diversos desafios que os escritórios de advocacia enfrentam para aumentar a diversidade de gênero no nível de liderança. O estudo também investigou uma série de abordagens para melhorias.

Consideradas coletivamente e no contexto de outras pesquisas recentes, bem como nas circunstâncias únicas da pandemia de 2020, quatro principais conclusões surgiram.

Para escritórios de advocacia que buscam melhorar a diversidade de gênero no nível de liderança, as recomendações decorrentes deste estudo são as seguintes:

1. Alavancar o “novo normal” — especificamente a abertura das empresas para práticas de trabalho ágeis e a mudança cultural associada — para otimizar melhor as oportunidades e a inclinação das mulheres em avançar para funções de liderança.

Em uma nota otimista, vimos o ano de 2020 trazer a oportunidade de ver mudanças reais no trabalho flexível, uma das áreas identificadas como mais eficazes para facilitar a progressão das mulheres. As melhorias tecnológicas e a maior aceitação cultural dentro das empresas fizeram com que o trabalho flexível se tornasse uma opção viável para muito mais pessoas. Dito isso, ainda há a necessidade de questionar todas as premissas anteriores que podem ter impedido o escritório de advocacia de abraçar totalmente as iniciativas de trabalho ágil anteriormente. Reconsidere-as objetivamente à luz da experiência real do escritório de advocacia em 2020. Obtenha feedback de todo o escritório para garantir que a voz dos seus talentos do sexo feminino e masculino seja ouvida. A pandemia foi um catalisador de enormes mudanças em todas as áreas da sociedade; e isso apresenta um ambiente ideal para mudar seu escritório de advocacia para melhor, *permanentemente*.

2. Elaborar políticas de diversidade de gênero e medidas antipreconceito na estrutura do escritório de advocacia, liderando este processo de cima para baixo. Ao aceitar que existe um preconceito inconsciente, os escritórios de advocacia podem se posicionar melhor para se defender contra ele. As metas de diversidade de gênero precisam estar no topo da agenda estratégica. Além disso, criticamente, o comportamento contrário às políticas do escritório deve ser abordado de maneira eficaz, *sem exceção*. Muitas empresas que estão alertas aos riscos de preconceito inconsciente de gênero já implementaram diversas contramedidas — e esta pesquisa constatou que algumas delas são particularmente eficazes. A revisão e reengenharia de práticas e processos em áreas importantes do escritório de advocacia, incluindo recrutamento, promoção, recompensa, alocação do trabalho e composição da equipe. Isso deve ser feito com o objetivo específico de corrigir os efeitos do preconceito inconsciente e deve ser algo contínuo. Com o tempo, espera-se que o resultado desses esforços contribua indiretamente para a redução do próprio preconceito inconsciente, conforme as mulheres recebem oportunidades mais justas, suas contribuições tornam-se mais visíveis e esse reconhecimento perpetua a melhoria de oportunidades futuras.

3. Proteger-se contra iniciativas que podem involuntariamente minar os esforços de diversidade de gênero no escritório de advocacia. Várias dessas medidas foram identificadas — com o tema comum sendo a percepção errônea de que as advogadas são fundamentalmente diferentes dos advogados e, portanto, exigem um tratamento especial. Esse pensamento falacioso leva potencialmente ao território do preconceito (preconceito consciente). Por exemplo, ações bem intencionadas de redes de mulheres e coaching gerencial para apoiar os pais no retorno ao trabalho (envolvendo mais comumente as mulheres) podem, infelizmente, impulsionar essa ideia errônea. Um ponto de partida forte aqui é a insistência não negociável de que a *feminilidade* das advogadas nunca é o problema. Na verdade, uma empresa pode encontrar obstáculos para atingir níveis altamente benéficos de diversidade de gênero em muitas áreas, tais como: sua própria cultura e valores arraigados há muito tempo; as atitudes da liderança atual; a estrutura das práticas de trabalho prevalentes; suas abordagens para a recompensa, remuneração e promoção; bem como, externamente, no ambiente mais amplo em que a empresa atua. As iniciativas projetadas para solucionar estes problemas vêm demonstrando um impacto positivo na retenção e progressão de advogadas em cargos de liderança — e aquelas que visam consertar a *feminilidade* são, na melhor das hipóteses, ineficazes.

4. Colaborar com clientes e outras partes externas para apoiar os esforços internos. Foi demonstrado que a pressão dos clientes tem um impacto positivo importante nos esforços de diversidade de gênero de um escritório de advocacia, ajudando a gerar uma apreciação em todo o escritório da importância da questão, e do apoio e impulso para as iniciativas relacionadas. Portanto, recomenda-se que os escritórios de advocacia assumam a liderança, promovendo ativamente essa pressão dos clientes, por exemplo, perguntando aos clientes quais são suas expectativas em termos da abordagem das empresas quanto à diversidade de gênero em todos os níveis, inclusive em cargos de liderança. Os escritórios de advocacia então podem formalizar esses compromissos com os clientes para atender a essas expectativas. Eles também devem procurar neutralizar os efeitos do preconceito inconsciente dos seus clientes contra as advogadas, aumentando a exposição e os perfis das sócias seniores, montando consistentemente equipes equilibradas em termos de gênero em todas as fases do ciclo de trabalho e promovendo os benefícios de todo o escritório ser ágil nas suas práticas de trabalho. De maneira mais ampla, os escritórios de advocacia devem buscar a colaboração com outras partes interessadas, como órgãos profissionais, fornecedores de Desenvolvimento Profissional Contínuo (CPD), meios de comunicação, grupos comunitários, entre outros, para melhorar a diversidade de gênero nos níveis seniores na agenda do setor jurídico.

As conclusões desta pesquisa são poderosas e chegam em um momento de grandes oportunidades — para advogadas, é claro, mas ainda mais para os escritórios de advocacia que as empregam. Esperamos que este estudo incentive seu escritório de advocacia nos seus esforços para aumentar a diversidade de gênero nos níveis seniores e que você considere o relatório útil para desenvolver ainda mais as suas próprias abordagens.

Este relatório faz parte de um corpo crescente de pesquisas sobre diversidade e inclusão. E embora tenhamos começado com o gênero, também reconhecemos que as mulheres negras enfrentam desafios ainda maiores. Embora não seja um foco específico desta pesquisa, abordaremos essa questão crítica na próxima fase da nossa pesquisa.

Qual é a extensão do problema da diversidade de gênero?

HÁ UMA CARÊNCIA SIGNIFICATIVA E DESPROPORCIONAL DE MULHERES NOS NÍVEIS SENIORES DOS ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA MUNDALMENTE

Em escritórios de advocacia, normalmente há uma diversidade de gênero adequada entre os cargos de liderança de não advogados. Os escritórios de advocacia que participaram desta pesquisa normalmente reportaram uma divisão aproximadamente equitativa entre homens e mulheres entre seus Diretores de Serviços Empresariais. Além disso, recrutar advogadas de nível mais júnior geralmente também não é um problema. No escritório de advocacia médio, mais da metade (56%) dos Associados Júnior são mulheres. No entanto, no nível de Sócio de Capital, esse percentual cai para apenas 24%, o que representa uma taxa de redução de 57%.

Na verdade, as taxas médias de redução foram notavelmente similares entre cada uma das três regiões incluídas na nossa pesquisa. A taxa de redução europeia foi ligeiramente maior. Entretanto, isso foi resultado em parte das proporções mais elevadas de mulheres no nível Júnior. Curiosamente, essas médias representam a grande variação entre os escritórios de advocacia individuais.

Em um extremo, por exemplo, dois escritórios de advocacia reportaram não ter mulheres como Sócias de Capital (uma taxa de redução de 100% em relação ao nível de Associado Júnior); e na extremidade mais positiva do espectro, dois escritórios de advocacia da APAC tinham um número maior de mulheres do que homens em cargos de Sócio de Capital. Em um extremo, por exemplo, dois escritórios de advocacia reportaram não ter mulheres como Sócias de Capital (uma taxa de redução de 100% em relação ao nível de Associado Júnior); e na extremidade mais positiva do espectro, dois escritórios de advocacia da APAC tinham um número maior de mulheres do que homens em cargos de Sócio de Capital. Na verdade, esses dois escritórios de advocacia da APAC tinham uma proporção maior de mulheres no nível de Sócio de Capital do que de Associado Júnior, resultando em uma taxa de redução *negativa*. Os escritórios de advocacia remanescentes foram distribuídos entre esses dois extremos, ilustrando os graus altamente variáveis de sucesso que eles têm alcançado ao abordar seus problemas de diversidade de gênero.

Taxas de redução



Para alguns escritórios de advocacia, na extremidade mais positiva do espectro, ter mulheres em cargos de liderança tem sido uma parte intrínseca da firma há muito tempo, possivelmente até mesmo começando com a sua fundação.

No entanto, a maioria dos outros escritórios de advocacia, começou em um ponto de partida historicamente dominado por homens e teve que trabalhar duro para introduzir medidas destinadas a reduzir e superar as barreiras para o avanço das advogadas no escritório.

“As mulheres ocupam cargos de liderança e outros cargos seniores no escritório de advocacia há várias décadas. O escritório sempre as tratou com o maior respeito e isso teve um efeito cascata em toda a organização. Dessa forma, o respeito pelas mulheres e a igualdade de oportunidades fazem parte do nosso DNA cultural”.

— Entrevistado de um escritório de advocacia da APAC



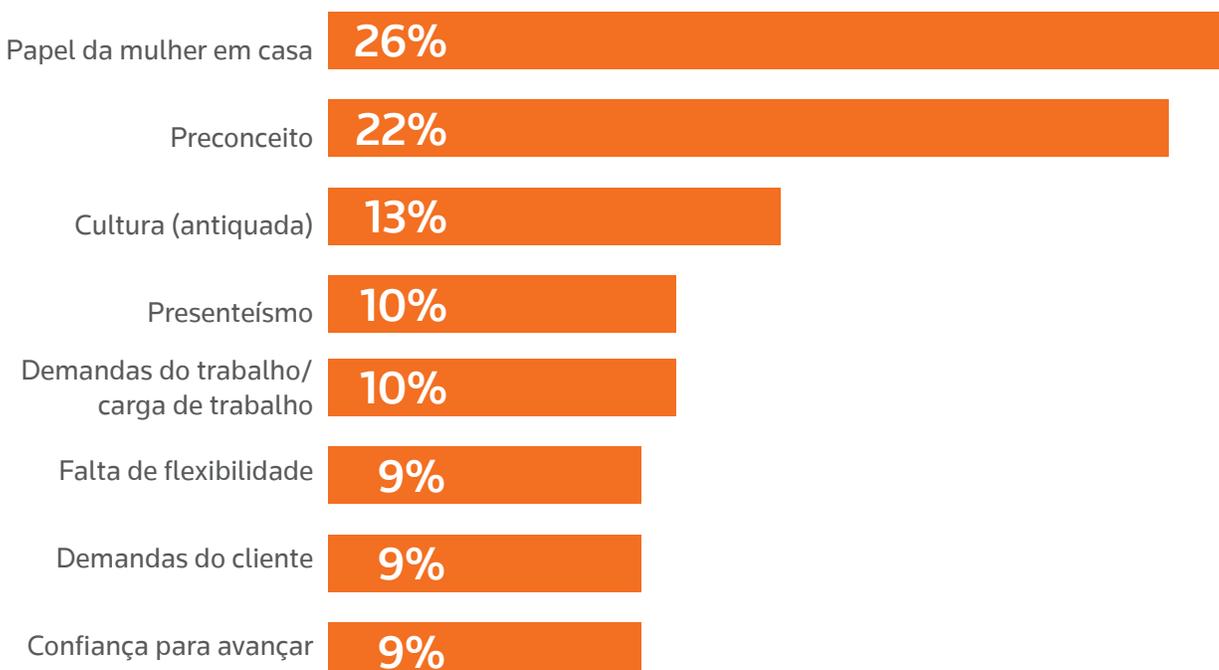
Quais são as principais barreiras para o avanço das advogadas?

AS CULTURAS DOS ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA CONFLITAM COM O PAPEL DAS MULHERES EM CASA E O PRECONCEITO

Os entrevistados perceberam duas barreiras principais para o avanço das mulheres: o papel da mulher em casa e o preconceito. A primeira foi de longe a barreira mais comum percebida na região da APAC e comumente mencionada na Europa, embora não na América do Norte. No entanto, esta conclusão principal não deve ser considerada isoladamente. Embora esta barreira seja, estritamente falando, um fator ambiental fora do controle direto dos escritórios de advocacia, mais da metade dos entrevistados mencionaram que as questões culturais internas *fazem* com que isso seja um problema. O presenteísmo, a falta de flexibilidade e as atitudes geralmente antiquadas também explicam por que o papel das mulheres em casa é uma barreira tão relevante para o seu avanço nos escritórios de advocacia.

“As barreiras estruturais inerentes ao setor jurídico, onde os modelos de negócios são amplamente caracterizados por um foco nas horas faturáveis e onde a proposta de valor dos escritórios líderes corrobora as expectativas e prazos exigentes dos clientes, longas horas de trabalho, etc. Isso está associado a barreiras sociais e expectativas e normas de gênero”.

Barreiras para o avanço



De maneira geral, as mulheres continuam adotando o papel de principais responsáveis pela família, incluindo para a geração mais velha, além dos filhos, especialmente nas culturas da Ásia-Pacífico. Além disso, em um estudo recente separado, descobrimos que as advogadas têm três vezes menos probabilidade do que os advogados de ter um cônjuge que não trabalha e metade da probabilidade de ter um cônjuge trabalhando meio período (*Acritas Stellar Performance: A Survey of Future Working Practices, 2020*). Nesse contexto mais amplo, as práticas rígidas de trabalho de muitos escritórios de advocacia colocam as mulheres em desvantagem e as desencorajam a progredir em paralelo com seus colegas do sexo masculino.

Por outro lado, o preconceito foi uma barreira identificada mais comumente na Europa e na América do Norte, e menos na região da APAC. Embora esse preconceito não seja geralmente visto como deliberado, os preconceitos inconscientes ao longo de uma carreira podem levar a uma desvantagem acumulada para as mulheres quando se trata de obter uma promoção.

Este preconceito pode se manifestar na alocação do trabalho, em crenças infundadas sobre o que o cliente procura e em critérios de promoção, que colocam as advogadas trabalhando meio período em desvantagem, por exemplo.

Duas outras barreiras, embora talvez menos reconhecidas, também foram mencionadas em outras pesquisas. A primeira é uma cultura de intimidação (bullying) que existe em maior ou menor grau na maioria dos escritórios de advocacia, embora sob o radar da liderança em muitos casos. Em 2019, uma pesquisa realizada pela International Bar Association descobriu que metade das advogadas em todo o mundo havia sofrido bullying e um terço sofrido assédio sexual no local de trabalho durante suas carreiras jurídicas. Os dois números são significativamente maiores do que os vivenciados por advogados. O mais preocupante é que pouquíssimas mulheres estão reportando esse comportamento por causa do constrangimento, das possíveis repercussões para sua carreira e das percepções (infelizmente muitas vezes bem fundamentadas) de que as empresas não respondem às reclamações de maneira eficaz.

“Preconceito inconsciente — onde uma sociedade predominantemente masculina enxerga o mérito nos homens que são ‘como eles’ — o que por sua vez significa que os advogados podem ter mais oportunidades de clientes do que algumas mulheres, resultando no homem tendo um caso de negócios melhor para se tornar sócio do escritório de advocacia”.

A segunda área problemática diz respeito aos comportamentos dos clientes, que podem impedir as mulheres de conquistarem o trabalho. A pesquisa da IBA indicou que um em cada cinco dos incidentes de assédio sexual era proveniente de clientes. Isso é algo sobre o qual as advogadas devem estar muito conscientes ao estabelecer relacionamentos com clientes do sexo masculino — uma questão que os homens têm de enfrentar com menos frequência. Além disso, a pesquisa *Sharplegal* da *Acritas* mostrou que há um preconceito no sentido de que os clientes do sexo masculino estão mais propensos a indicar um sócio do sexo masculino para o seu trabalho. Além disso, como os homens são a grande maioria entre os cargos internos mais seniores, esse preconceito novamente coloca as advogadas em desvantagem.

Todos esses fatores se combinam para tirar as mulheres da profissão jurídica ou para fazê-las ocupar cargos jurídicos internos.

Que contramedidas os escritórios de advocacia introduziram?

A maioria dos escritórios de advocacia reconhece que a falta de diversidade de gênero é um problema e está tomando medidas para corrigi-la. Das 45 medidas corretivas listadas nesta pesquisa, o *escritório de advocacia médio* tinha 24 em vigor e estava realizando pilotos de outras sete.

Mais utilizadas; >80% dos escritórios têm em vigor	Menos utilizadas; <15% dos escritórios têm em vigor	Iniciativas “em fase piloto” mais populares
Consideramos genuinamente os pedidos de trabalho em tempo parcial em cada prática	Temos uma alocação de trabalho objetiva (formal) (em grande parte retirada dos sócios)	Garantimos que haja um equilíbrio representativo de homens e mulheres trabalhando em todas as matérias que exigem uma equipe
Oferecemos um trabalho flexível e/ou ágil para todas as funções (excluindo funções que exigem presença física)	Ocultamos ou semi-ocultamos o gênero nos CVs	Garantimos um equilíbrio de gênero nas equipes de avaliação de novos candidatos
A diversidade de gênero é uma prioridade estratégica declarada no nosso escritório		Garantimos que haja um equilíbrio representativo de homens e mulheres em todas as apresentações (pitches) e RFPs
Sem exceção, assumimos uma postura firme ao abordar comportamentos contrários às nossas políticas e metas de diversidade e inclusão		Oferecemos mentores em todo o escritório
Definimos claramente os critérios para se tornar sócio		
Garantimos que temos um texto neutro em termos de gênero nas descrições de cargos		
Rastreamos e analisamos os dados de diversidade de gênero em todos os níveis (de Associado a Sócio)		
Nossa liderança reforça a diversidade de gênero como uma prioridade estratégica nas suas conversas e ações		

O que está funcionando?

OS ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA CONSIDERAM O TRABALHO FLEXÍVEL, O APOIO AO DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA E O TOM CORRETO VINDO DO TOPO COMO SENDO MAIS EFICAZES

Os entrevistados dos escritórios de advocacia foram questionados sobre quais iniciativas ou fatores culturais nos seus escritórios foram mais eficazes em contribuir para a capacidade das mulheres de avançar e ter sucesso. Eles espelharam de perto as iniciativas mais comuns, conforme descrito anteriormente.

As políticas de trabalho flexíveis ajudam as advogadas no desafio de equilibrar o trabalho com outras responsabilidades. Isso não é algo novo. Os escritórios de advocacia, juntamente com a maioria dos outros locais de trabalho, estão cientes deste fato há décadas, e os melhores deles têm procurado responder positivamente. No entanto, nossos dados mais recentes mostram que seus esforços não geraram resultados suficientes em termos de promoção das mulheres para cargos jurídicos seniores e retenção de mulheres qualificadas. Algumas advogadas consideram que, uma vez que adotam opções de trabalho flexíveis ou ágeis, tornam-se marginalizadas e são consideradas como levando suas carreiras menos a sério do que aqueles advogados que estão totalmente presentes.

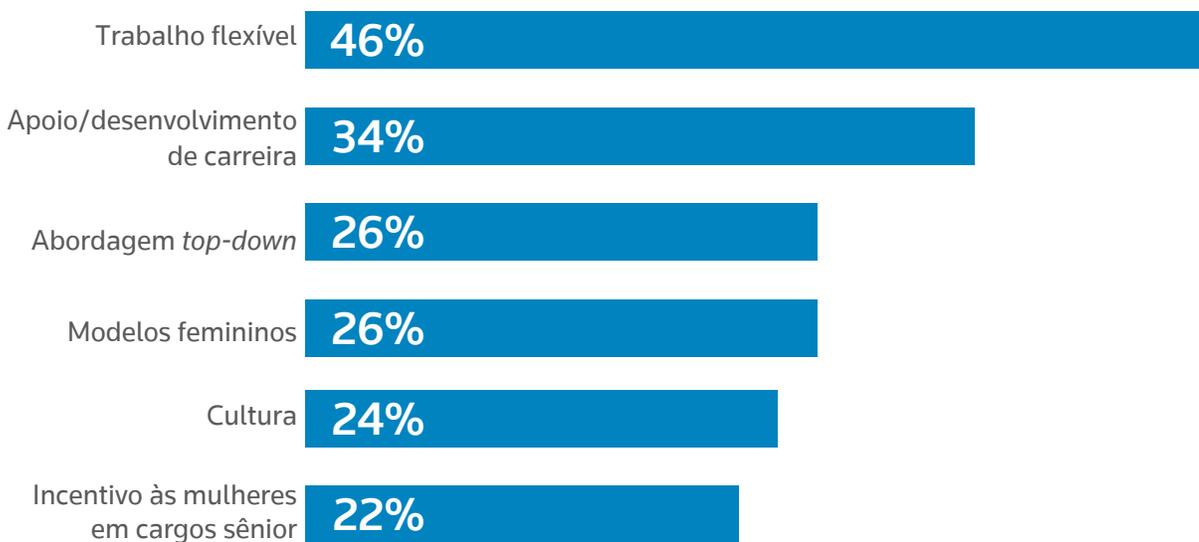
Também é possível que, até agora, os escritórios de advocacia simplesmente não tenham ido longe o suficiente nas suas opções de trabalho flexível. No entanto, aparentemente 2020 pode ser o ano para mudar esse cenário. A rápida mudança global necessária para o trabalho totalmente remoto e flexível provocada pela pandemia da COVID-19 trouxe mudanças práticas e aceitação cultural de uma magnitude sem precedentes para a prática do trabalho remoto. Se este ímpeto for mantido, os escritórios de advocacia finalmente terão uma chance real de reter talentos femininos e capitalizar as oportunidades que isso representa no nível de liderança. Embora nossa pesquisa apresentada aqui tenha sido realizada antes da pandemia, uma parte separada concluída em junho de 2020 mostrou que as advogadas particularmente se beneficiaram com a mudança dos seus padrões de trabalho durante o lockdown, e muitas deixarão seus escritórios se estes novos padrões de trabalho não puderem ser mantidos (*Acritas Stellar Performance: A Survey of Future Working Practices, 2020*). Pode haver esperança de que a pandemia tenha eliminado o presenteísmo para sempre?



Os escritórios de advocacia também reportaram o impacto positivo do “tom do topo”, demonstrando a importância de identificar a diversidade de gênero como uma prioridade genuína, com uma forte adesão da liderança. Além disso, ter planos de carreira claros e transparentes e o apoio disponível para ajudar as mulheres a seguir os caminhos escolhidos também foram vistos como algo fundamental.

Embora temas similares tenham surgido nas três regiões, as empresas na Europa e na APAC mencionaram mais comumente o trabalho flexível, a cultura e a abordagem de cima para baixo (top-down) como sendo os mais eficazes, enquanto suas contrapartes na América do Norte mencionaram mais comumente o apoio às mulheres no desenvolvimento de carreira.

Medidas eficazes percebidas



“...ter planos de carreira claros e transparentes e o apoio disponível para ajudar as mulheres a seguir seus caminhos escolhidos também foram vistos como algo fundamental”.

AS INICIATIVAS QUE SE CORRELACIONAM COM UMA MAIOR RETENÇÃO SÃO ABRANGENTES, MAS ALGUMAS INICIATIVAS SÃO INEFICAZES OU MESMO CONTRAPRODUCENTES

Além de identificar os impulsionadores conscientes da retenção — aqueles que o maior número de empresas percebe que estão funcionando — queríamos entender se existem outras iniciativas que estão funcionando *sem* as empresas necessariamente perceberem. Também queríamos descobrir se há medidas que apenas algumas empresas têm em vigor, mas que também se mostraram eficazes.

Para explorar quais foram os fatores de maior sucesso, mensuramos a taxa média de redução entre os escritórios de advocacia que tinham cada uma das 45 iniciativas em vigor por pelo menos três anos (visando dar tempo para que a iniciativa tivesse um impacto).

Nove fatores surgiram como mais provavelmente associados a taxas de redução mais baixas:

	Iniciativa específica	Possíveis explicações para a eficácia
CULTURA	Utilizamos estratégias localizadas para abordar as questões específicas de diversidade de gênero que cada prática enfrenta	Dá responsabilidade às práticas e permite que elas se concentrem nos problemas específicos que enfrentam.
	Nossos líderes das práticas estão adotando nossas iniciativas e metas de diversidade	
	Sem exceção, assumimos uma postura firme ao abordar comportamentos contrários às nossas políticas e metas de diversidade e inclusão	Garante que as políticas sejam mais do que mera propaganda.
RECRUTAMENTO E PROMOÇÃO	Ocultamos ou semi-ocultamos o gênero nos CVs	Ajuda a eliminar os efeitos potenciais do preconceito inconsciente.
	Garantimos um equilíbrio de gênero nas equipes de avaliação de novos candidatos	
	Nosso escritório exige listas de candidatos com diversidade de gênero para cada função que recrutamos	
ALOCAÇÃO DO TRABALHO E GESTÃO DE DESEMPENHO	Garantimos que haja um equilíbrio representativo de homens e mulheres trabalhando em todas as matérias que exigem uma equipe	Oferece às advogadas júnior oportunidades iguais às de seus colegas do sexo masculino para construir experiências e relacionamento com os clientes.
	Garantimos que haja um equilíbrio representativo de homens e mulheres em todas as apresentações (pitches) e RFPs	
RETENÇÃO	Oferecemos uma linha direta de denúncias	Dá aos homens e mulheres a chance de reportar comportamentos inadequados sem medo de repercussões.

Estas conclusões deverão encorajar os escritórios de advocacia que estão buscando esses tipos de abordagens que essas abordagens são eficazes e dignas de esforços e investimentos contínuos — sem pesquisas especializadas pode ser difícil avaliar o sucesso dessas medidas.

Também queríamos entender se há iniciativas que são particularmente *ineficazes* ou potencialmente até contraproducentes.

Três fatores surgiram como tendo maior probabilidade de estar associados a altas taxas de redução:

	Iniciativa específica	Possíveis explicações para a ineficácia
CULTURA	Temos mentorias reversas em vigor	Define as mulheres como “diferentes” ou que precisam ser compreendidas. Os relacionamentos individuais de mentoria reversa geralmente não mudam o comportamento global do escritório de advocacia.
ALOCAÇÃO DO TRABALHO E GESTÃO DE DESEMPENHO	Temos uma alocação de trabalho que desconsidera o gênero ou objetiva (em grande parte retirada dos sócios)	Esta pesquisa sugere que a alocação do trabalho que desconsidera o gênero é menos eficaz do que garantir ativamente um equilíbrio entre homens e mulheres nas equipes. Embora não esteja totalmente claro por que este seria o caso, pode ser porque as mulheres tendem a ter uma desvantagem inicial — como ter potencialmente menos experiência no papel — e, portanto, continuam não tendo oportunidades iguais, criando um círculo vicioso.
RETENÇÃO	Administramos uma rede de mulheres no escritório	Novamente, potencial para diferenciar as mulheres dos homens, em vez de integrá-las à empresa. Às vezes percebido como alienando os homens de ajudar a causa.

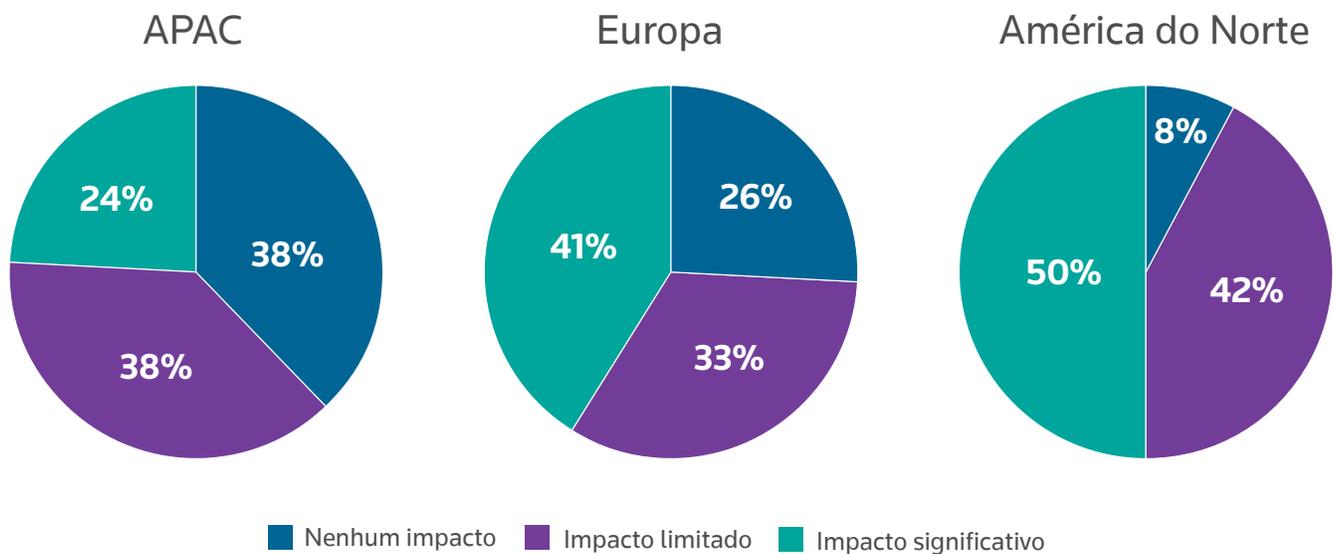
Não estamos dizendo que quaisquer das três abordagens acima são necessariamente intrinsecamente *erradas*, nem estamos defendendo que os escritórios de advocacia eliminem todas essas políticas. No entanto, valeria a pena realizar uma revisão cuidadosa para garantir que nenhum efeito negativo tenha ocorrido e considerar se um redirecionamento ou mudança de posicionamento pode ajudar a tornar essas abordagens mais eficazes.

De maneira geral, aparentemente as políticas mais úteis não são aquelas que visam “consertar” as mulheres ou separá-las dos seus pares masculinos, mas sim aquelas que garantem ativamente a igualdade de oportunidades, removem o potencial de preconceito e levam o comportamento discriminatório muito a sério.

A PRESSÃO DO CLIENTE PODE DESEMPENHAR UM PAPEL IMPORTANTE

Embora este relatório tenha mencionado anteriormente que os clientes podem ter um impacto negativo na capacidade das advogadas progredirem nos seus escritórios — tanto em termos de comportamentos inadequados quanto do preconceito inconsciente mais disseminado — é importante reconhecer que os clientes também podem ter, e de fato estão tendo, uma influência positiva. Globalmente, quase três quartos dos escritórios de advocacia reportaram que a pressão dos clientes sobre as empresas para aumentar a diversidade de gênero ajudou a gerar mais ímpeto para seus esforços. Entre os escritórios de advocacia participantes na América do Norte, essa influência foi ainda mais aparente, com metade dos escritórios reportando um impacto significativo da pressão dos clientes.

Cada vez mais, a pressão dos clientes é natural, decorrente dos seus próprios esforços de diversidade e inclusão e políticas de responsabilidade social corporativa (RSC). Os escritórios de advocacia que buscam melhorar a diversidade de gênero ativamente devem ir além de apenas aceitar essa pressão e, em vez disso, recebê-la positivamente pelo impacto positivo que tem. Os escritórios que não sentem consistentemente a pressão dos clientes podem precisar promovê-la para beneficiar não apenas a si mesmos, mas também a profissão jurídica e o mundo corporativo em geral. Quanto mais disseminada a consciência dos benefícios da diversidade de gênero, maior será o ritmo da mudança.



“Quanto mais disseminada a consciência dos benefícios da diversidade de gênero, maior será o ritmo da mudança”.

Pesquisa futura

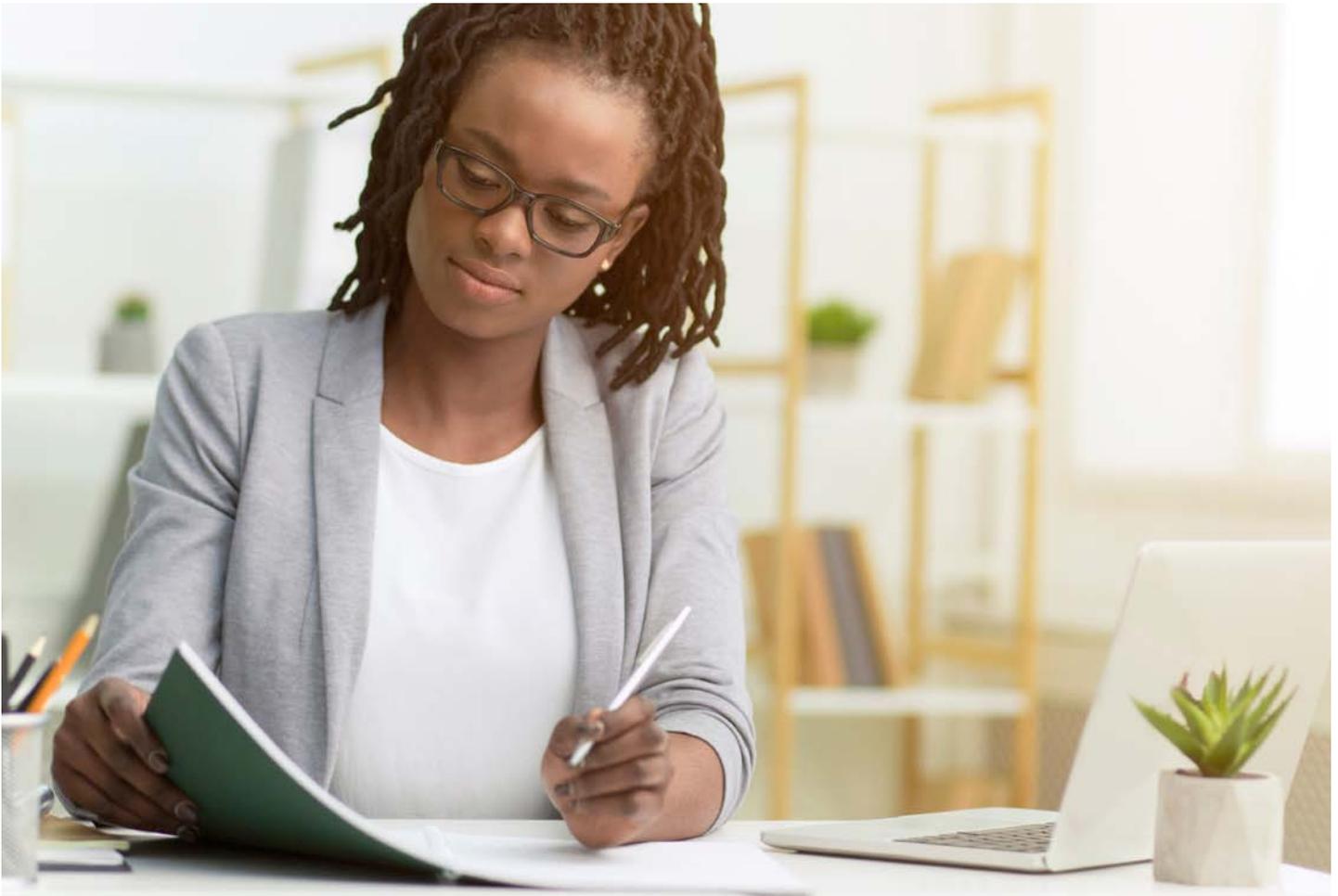
Esta pesquisa foi a nossa primeira investigação empírica da diversidade de gênero, especificamente nos níveis seniores em escritórios de advocacia em todo o mundo. A força das suas conclusões e sua utilidade potencial para o setor justificam mais investimentos. Nossos próximos objetivos incluem:

- Obter mais respostas globalmente, visando explorar mais detalhadamente as diferenças regionais nas barreiras e contramedidas eficazes;
- Investigar objetivamente o que impulsiona o sucesso das iniciativas mais eficazes; e
- Explorar a *interseccionalidade*, especificamente os dados e experiências em torno das mulheres negras.

Gostaríamos de aproveitar esta oportunidade para pedir aos nossos leitores sua ajuda no desenvolvimento deste corpo de pesquisa.

Como contribuir para este estudo:

1. A pesquisa continua ativa e pode ser respondida pelos líderes de D&I dos escritórios de advocacia. Entre em contato com Danny Lowe, dlowe@thomsonreuters.com para receber um link para participar em nome da sua empresa.
2. Encaminhe este relatório e os links de participação para outras pessoas no seu escritório de advocacia para nos ajudar a aumentar a conscientização sobre este estudo e suas conclusões.



Histórico/Metodologia

Esta pesquisa começou com uma fase qualitativa inicial composta por entrevistas em profundidade com 10 escritórios de advocacia de diversos portes. Por meio dessas entrevistas, identificamos toda a gama de abordagens para aumentar a diversidade de gênero nos níveis seniores. Quatro áreas de influência diferentes foram reconhecidas:

i) cultura do escritório; ii) recrutamento e promoção; iii) alocação do trabalho e gestão de desempenho; e iv) retenção. Entre essas quatro áreas, identificamos 45 iniciativas específicas destinadas a aumentar a diversidade de gênero nos níveis seniores (consulte as páginas 18-19).

Quatro áreas de influência:



A segunda fase deste projeto envolveu uma pesquisa via web com os escritórios de advocacia, visando descobrir quais iniciativas foram mais eficazes na prática. Os escritórios de advocacia registraram quais das 45 iniciativas estavam em vigor e há quanto tempo. Além disso, capturamos o número de homens e mulheres em cada tipo de função nos escritórios de advocacia, tanto atuando como advogados quanto na área de serviços comerciais. Cada resposta foi dada em relação a um único país, uma vez que as abordagens muitas vezes podem diferir de país para país nos escritórios internacionais. Até o momento, recebemos 84 respostas no total: 24 de escritórios da região da Ásia-Pacífico; 46 da Europa; e 14 da América do Norte.

Embora estejamos ansiosos para aumentar as taxas de resposta dos escritórios de advocacia da América do Norte, é interessante observar que, mesmo com um conjunto de respostas relativamente pequeno, parece haver diferenças distintas em algumas áreas entre os escritórios de advocacia na região e de outras regiões. O levantamento de respostas adicionais no futuro nos permitirá explorar essas áreas com mais detalhes.

Este relatório também se baseia nos insights de outras pesquisas relevantes realizadas pela Acritas, que são mencionadas conforme apropriado ao longo do documento.

Iniciativas testadas

CULTURA

A diversidade de gênero é uma prioridade estratégica declarada no nosso escritório

Nossa liderança reforça a diversidade de gênero como uma prioridade estratégica nas suas conversas e ações

Temos um representante no nível do Conselho, onde uma parte significativa de sua função se concentra na diversidade

Declaramos abertamente uma meta para a proporção de sócias que queremos atingir no nosso escritório de advocacia

Definimos uma meta de diversidade de gênero para a composição do Conselho

Rastreamos e analisamos dados de diversidade de gênero em todos os níveis

Reportamos abertamente os nossos dados de diversidade de gênero no escritório de advocacia

Adicionamos sócios voluntariamente nos nossos relatórios de diferenças salariais

Analisamos nossos dados de diversidade de gênero por prática

Utilizamos estratégias localizadas para abordar as questões específicas de diversidade de gênero que cada prática enfrenta

Nossos líderes das práticas estão adotando nossas iniciativas e metas de diversidade

Temos defensores do sexo masculino no nível de sócio apoiando nossas iniciativas de diversidade em todo o escritório

Sem exceção, assumimos uma postura firme ao abordar comportamentos contrários às nossas políticas e metas de diversidade e inclusão

Temos mentorias reversas em vigor

RECRUTAMENTO E PROMOÇÃO

Nosso escritório exige listas de candidatos com diversidade de gênero para cada função que recrutamos

Garantimos um equilíbrio de gênero nas equipes de avaliação de novos candidatos

Garantimos que temos um texto neutro em termos de gênero nas descrições de cargos

Ocultamos ou semi-ocultamos o gênero nos CVs

Nosso escritório exige listas de candidatos com diversidade de gênero para oportunidades de promoção ou funções de liderança adicionais

Exigimos painéis de avaliação com diversidade de gênero para promoções

Definimos claramente os critérios para se tornar sócio

Nossos critérios não prejudicam advogados ou advogadas que trabalham em período parcial (em outras palavras, métricas quantitativas, como horas faturáveis, são normalizadas ou proporcionais)

Temos um programa que identifica um grupo equilibrado em termos de gênero de candidatos a sócio, pelo menos dois anos antes

Oferecemos apoio a esses candidatos para ajudar a eliminar os hiatos de habilidades e para que eles se sintam preparados para se apresentar

Oferecemos patrocínios a candidatas com potencial de se tornarem sócias

ALOCAÇÃO DO TRABALHO E GESTÃO DE DESEMPENHO

Temos uma alocação de trabalho que desconsidera o gênero ou objetiva (em grande parte retirada dos sócios)

Oferecemos treinamento sobre preconceito inconsciente para todas as funções seniores

Asseguramos treinamento sobre preconceito inconsciente para todas as funções seniores

Recompensamos comportamentos como mentoria e colaboração

Os critérios de remuneração são transparentes

Intervimos para trazer mais líderes mulheres para os relacionamentos com clientes-chave, se não forem representativas do grupo de advogados sênior

Garantimos que haja um equilíbrio representativo de homens e mulheres em todas as apresentações (pitches) e RFPs

Garantimos que haja um equilíbrio representativo de homens e mulheres trabalhando em todas as matérias que exigem uma equipe

Criamos oportunidades de networking neutras em termos de gênero para os nossos advogados e advogadas estabelecerem relacionamentos com clientes

RETENÇÃO

Oferecemos um trabalho flexível e/ou ágil para todas as funções (excluindo funções que exigem presença física, como de recepção)

Consideramos genuinamente os pedidos de trabalho em tempo parcial em cada prática

Administramos uma rede de mulheres no escritório

Abrimos nossa rede de mulheres para os homens (e que pode ter rebatizada)

Oferecemos orientação/apoio aos pais que estão retornando ao trabalho (ambos os sexos)

Oferecemos treinamento aos gerentes de linha para apoiar os pais que estão retornando ao trabalho

Temos uma agenda específica para divulgar modelos (role models) femininos, por exemplo, na imprensa, em eventos internos e em vídeos

Oferecemos treinamento sobre assédio sexual e intimidação para todas as funções seniores

Aplicamos treinamento sobre assédio sexual e intimidação a todos os cargos seniores

Oferecemos uma linha direta de denúncias

Oferecemos mentores em todo o escritório

Escritórios de advocacia participantes que concordaram em ter o seu nome incluído:

Allen & Overy LLP

Aliens

Anand & Anand

Anthony Gold Solicitors

Arent Fox

Atsumi & Sakai

Baker McKenzie

BCLP (UK)

Boodle Hatfield

Borden Ladner Gervais (BLG)

Bristows

Buchanan Ingersoll & Rooney

Burges Salmon

Cassels Brock

Charles Russel Speechlys

Clayton Utz

Clifford Chance LLP

Collyer Bristow

Davies Ward Phillips & Vineberg LLP

De Brauw Blackstone Westbroek

N.V.

Dinsmore & Shohl LLP

DLA Piper UK LLP

Dorsey & Whitney LLP

Eversheds Sutherland

Farrer & Co.

Freshfields Bruckhaus Deringer LLP

Gattai, Minoli, Agostinelli & Partners

Herbert Smith Freehills LLP

Hodge Jones & Allen

Hogan Lovells UK

Jackson McDonald

Kemp Little

Khaitan & Co

King & Wood Mallesons

Lawson Lundell

Lee & Ko

Linklaters

Maddocks

McCarthy Tetrault

McDermott

Mills & Reeve

Moore Blatch

Muckle

Nishimura & Asahi

Norton Rose Fulbright LLP

Ogletree, Deakins, Nash, Smoak &

Stewart, PC

Pinsent Masons

Piper Alderman

Reed Smith

Shearn Delamore

Simmons & Simmons LLP

Sintons

Soltysinski Kawecki & Szlezak

Squire Patton Boggs

Stephenson Harwood

Stibbe

SyCip Salazar Hernandez &

Gatmaitan

T&C Law Firm

Taylor Wessing

Thommessen

Tian Yuan Law Firm

Tilleke & Gibbins

Travers Smith

Trowers & Hamlins

Wedlake Bell

Weightmans

Wiggin

Womble Bond Dickinson (UK)

THOMSON REUTERS INSTITUTE

O **Thomson Reuters Institute** reúne pessoas das comunidades jurídica, corporativa, tributária e contábil e governamental para iniciar conversas e debates, entender os eventos e tendências mais recentes e fornecer orientações essenciais sobre as oportunidades e desafios que o mundo enfrenta atualmente. Como o braço de liderança conceitual dedicado da Thomson Reuters, nosso conteúdo abrange comentários de blogs, conjuntos de dados líderes do setor, análises fundamentadas, entrevistas com líderes do setor, vídeos, podcasts e eventos de classe mundial que fornecem uma visão aguçada sobre um cenário de negócios dinâmico.

Visite o nosso **Legal Executive Institute** e as **Respostas nos** blogs para mais detalhes.

Acritas

A **Acritas**, atualmente parte da Thomson Reuters, é a fornecedora líder de pesquisas de mercado no setor jurídico global. Seus estudos anuais de mercado com departamentos jurídicos internos e os principais talentos em escritórios de advocacia fornecem uma base de dados para ajudar os escritórios de advocacia e prestadores de serviços jurídicos a desenvolver estratégias que lhes permitirão obter vantagens competitivas. Além disso, a Acritas fornece pesquisas personalizadas e serviços de assessoria nos seus escritórios no Reino Unido e nos Estados Unidos.

Para mais informações, visite o site [acritas.com](https://www.acritas.com).