

**MENTORIA DE MULHERES PARA MULHERES: GÊNERO, CARREIRA E
TRANSFORMAÇÃO NO DIREITO**

CAMILA LEMOS NICODEMO
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO (FGV-EAESP)

MENTORIA DE MULHERES PARA MULHERES: GÊNERO, CARREIRA E TRANSFORMAÇÃO NO DIREITO

O WoMentor é um programa de mentoria para mulheres da comunidade acadêmica da FGV Direito SP que busca estabelecer um espaço de discussão, apoio e troca voltado, especificamente, para as questões sobre gênero, mercado de trabalho e carreira. Esta iniciativa surgiu da provocação de alunas e ex-alunas, com o intuito de criar um espaço seguro, empático e acolhedor, a exemplo do que são os coletivos estudantis, porém, com a possibilidade de manutenção de vínculo após a formatura.

Após um período de cocriação, o projeto estruturou-se no formato de um programa de mentoria, composto de um canal de aconselhamento e trocas entre alunas ou recém-formadas e ex-alunas e profissionais que já possuem um percurso consolidado, bem como de encontros para discussões de temas de interesse geral das participantes. O nome “WoMentor” foi escolhido por unificar as palavras *women* (do inglês, mulheres) e mentor (conforme definição do Dicionário Oxford Languages, 2023: “pessoa que serve a alguém de guia, de sábio e experiente conselheiro”), que definem as ideias centrais do programa.

A primeira edição do Programa de Mentoria para Mulheres começou em fevereiro de 2020. As atividades foram planejadas para acontecerem presencialmente, mas devido a pandemia de Covid-19 e a necessidade de isolamento social, o escopo foi reformulado e os encontros realizaram-se em plataformas virtuais. Durante o período pandêmico, muitos foram os desafios enfrentados pela sociedade como um todo, mas especialmente pelas mulheres, que vivenciaram jornadas de trabalho intensificadas, o aumento do trabalho doméstico e, em muitas situações, a responsabilidade pelo cuidado com familiares em situação de isolamento. Esse foi o cenário das primeiras trocas ocorridas no WoMentor, que se mostrou como um espaço de apoio entre pares e de reflexão sobre a atuação da mulher no mercado de trabalho e nas relações da sociedade em que estão inseridas, consolidando-se na comunidade acadêmica da FGV Direito SP e tornando-se referência como um ambiente acolhedor e voltado para o crescimento mútuo.

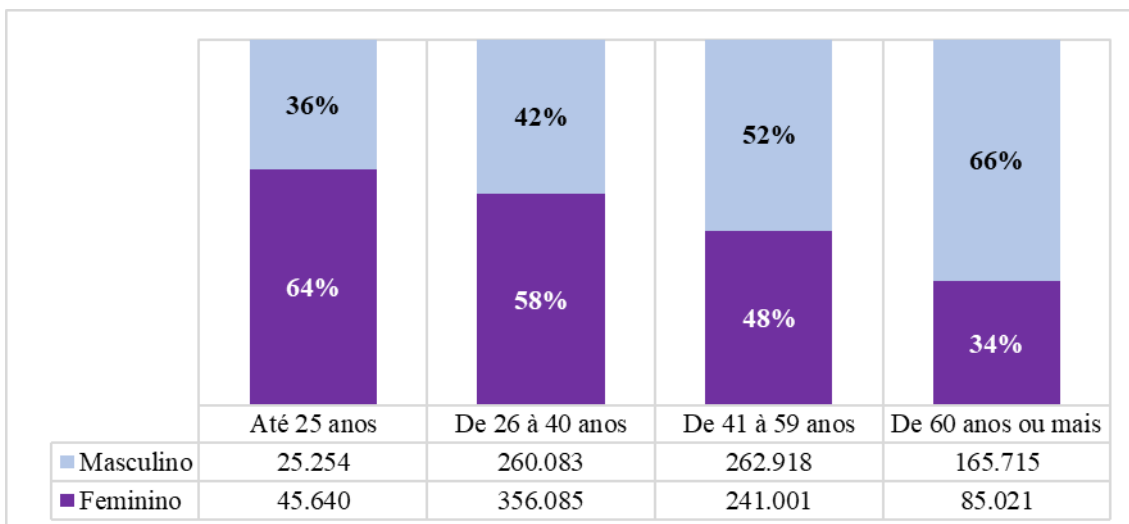
Considerações sobre o mercado de trabalho e a disparidade de gênero na área jurídica brasileira

A escolha pela estruturação de um programa de mentoria direcionado às mulheres da FGV Direito SP fundamentou-se nos desafios enfrentados pelas profissionais para o alcance de um ambiente de trabalho mais igualitário, equilibrado e com oportunidades para progressão na carreira no mercado jurídico.

Os dados do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil, apresentados na Figura 1 e extraídos em 21 de setembro de 2023, demonstram que as mulheres são a maioria entre advogados até 40 anos, com 58% do universo de inscritos na Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) nesta faixa etária. Ao considerar os profissionais com até 25 anos, a presença feminina representa 64% dos inscritos. Porém, nas faixas etárias seguintes, há uma redução significativa na atuação das mulheres, com o predomínio de homens exercendo a profissão. Na faixa etária dos advogados entre 41 e 59 anos, 52% são homens e 48% são mulheres. Já entre os advogados com mais de 60 anos, esses índices possuem uma discrepância maior: 66% referem-se ao público masculino e 34% ao público feminino.

FIGURA 1

Quantidade de advogados e advogadas inscritos na OAB em 2023

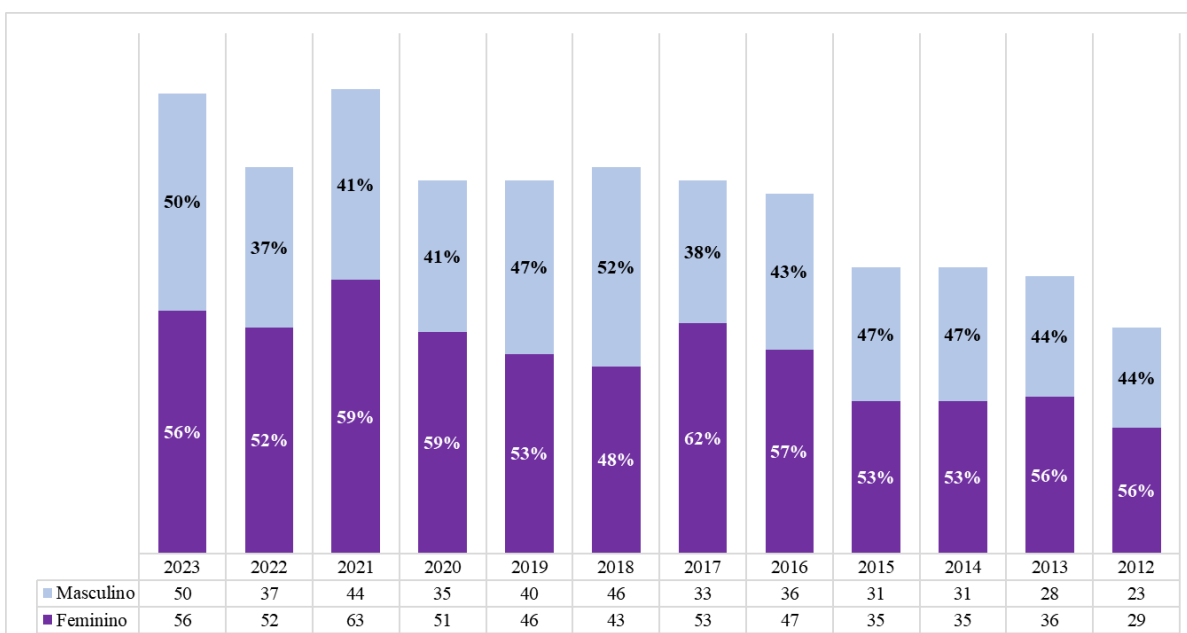


Fonte: Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil. Dados extraídos em 21 de setembro de 2023

O predomínio do gênero feminino no mercado jurídico entre os mais jovens reflete a composição dos estudantes do ensino superior. Conforme dos dados levantados no último Censo da Educação Superior, realizado em 2021 e divulgados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) em 2022, as mulheres representam a maioria entre os ingressantes (55%) e entre os concluintes (58%) do curso de Direito no Brasil. Essa tendência também foi observada na FGV Direito SP e representada na Figura 2, onde a média de alunos ingressantes no curso entre 2012 e 2023, conforme os dados do Censo da Educação Superior (Inep, 2022), é formada prioritariamente por mulheres, com 54% de alunas e 46% de alunos.

FIGURA 2

Quantidade de ingressantes na graduação em Direito da FGV Direito SP por gênero



Fonte: Censo da Educação Superior, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (2024). Dados extraídos em 16 de julho de 2025.

Os dados apresentados pelo veículo de imprensa digital Migalhas, em matéria publicada em 26 de janeiro de 2022, reforçam que a representatividade de mulheres em cargos

de poder relacionados à Justiça também é baixa. Embora o Brasil tenha mais advogadas do que advogados, apenas 5 das 27 seccionais da entidade de classe são presididas por mulheres (18,5%). Em matéria divulgada pelo mesmo veículo de imprensa, em 26 de janeiro de 2022, dos 61 tribunais brasileiros (Superiores, Federais, Estaduais e do Trabalho), somente 18 são presididos por mulheres, o que representa 29,5% de atuação feminina.

Esse paradigma não acontece apenas com a carreira de mulheres no setor público. Na esfera privada, ao ingressar em um escritório de advocacia, pessoas do gênero feminino tem menores chances de se tornarem sócias quando comparadas às pessoas do gênero masculino. Em pesquisa sobre diversidade de gênero em escritórios de advocacia do Brasil realizada pelo Women in Law Mentoring Brazil (associação sem fins lucrativos que visa incentivar o protagonismo feminino no ambiente jurídico), em 2018, constatou-se que as mulheres representam cerca de um terço (34,9%) do quadro de sócios de capital nas bancas. Porém, quando se analisa a composição geral dos escritórios, as advogadas representam 57% dos profissionais atuantes.

Diante disso, nota-se que a ascensão das mulheres na advocacia é uma questão que ainda requer atenção para que o mercado jurídico contribua com a construção de modelos de trabalho com maior equidade e mais igualitários.

Considerações sobre a necessidade de uma mentoria para mulheres

O mercado de trabalho jurídico tem passado por transformações culturais, tecnológicas e econômicas relacionadas à automatização de processos e à utilização da inteligência artificial nas relações profissionais. Essa movimentação ocasionou a necessidade de desenvolvimento de novas habilidades (*hard* e *soft skills*) por parte dos trabalhadores e na criação de novos cargos e atuações, conforme descrito nos Relatórios Temáticos #2 e #3 do CEPI FGV Direito SP (2022). As mudanças também transformaram a forma como as pessoas veem suas trajetórias no mercado de trabalho, enfatizando a autorresponsabilidade no gerenciamento e no sucesso da própria carreira, conforme o conceito de carreira proteana delineado por Hall (1976). Nesse sentido, a mentoria apresenta-se como uma ferramenta interessante para o compartilhamento de experiências, para a promoção de reflexões coletivas e para a conscientização de que as trajetórias de carreira são individuais e percorridas através de um processo construtivo subjetivo, baseado em objetivos pessoais.

Diante dos dados expostos na seção “Considerações sobre o mercado de trabalho e a disparidade de gênero na área jurídica brasileira”, entende-se que a construção da carreira pelas mulheres enfrenta ainda mais desafios do que somente o desenvolvimento das novas habilidades requeridas pelo mercado de trabalho em transformação e a autogestão de sua trajetória.

Quando se considera a participação das mulheres nas carreiras jurídicas sob a perspectiva da quantidade de pessoas com registro ativo na Ordem dos Advogados do Brasil, pode-se ter a infida imagem de que há igualdade de gênero nesse mercado de trabalho. Porém, diante de uma apreciação um pouco mais minuciosa, como a análise da proporção entre homens e mulheres com registro ativo com idade superior a 41 anos, ou mesmo a verificação da composição dos tribunais brasileiros, constituídos majoritariamente por indivíduos do sexo masculino, passa-se a compreender a necessidade imperativa de ações que busquem a igualdade entre pessoas dos gêneros feminino e masculino nos mecanismos judiciais brasileiros – não só do ponto de vista quantitativo, mas também qualitativo.

Ainda, as disparidades de gênero permeiam a questão salarial e os direitos das mulheres advogadas. No texto para discussão “Mercado de trabalho jurídico: qual é a situação atual”, elaborado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) em 2021, os dados levantados demonstram que alguns atributos sociais, como o gênero e a cor da pele, são considerados na atribuição da remuneração para advogados e advogadas. Se os profissionais

são do gênero masculino, a remuneração média bruta mensal habitual possui um acréscimo de 11,6% sob a remuneração recebida por profissionais do gênero feminino. No que diz respeito à mulher advogada lactante, adotante ou puérpera, somente em 2016, com a Lei nº 13.363/2016, houve o reconhecimento de direitos dentro da profissão, com a suspensão dos prazos processuais por 30 dias a partir do nascimento dos filhos ou da adoção.

Muitos escritórios de advocacia brasileiros têm estruturado políticas internas de equidade de gênero e estímulo ao desenvolvimento da carreira feminina nos últimos anos. Esse movimento é percebido em outros segmentos de mercado também, como empresas, instituições financeiras e consultorias, que passaram a determinar vagas para mulheres em seus cargos de gestão e metas de contratações de pessoas do gênero feminino. Mas o caminho a ser percorrido ainda é muito solitário e, muitas vezes, com pouco ou quase nenhum espaço para apoio mútuo e para impulsionar a carreira entre as mulheres num ambiente colaborativo. Percebe-se que as referências femininas em cargos de liderança no mercado jurídico são escassas e as novas gerações, em muitas situações, possuem poucos perfis e trajetórias de mulheres para se inspirar ou mesmo para apoiar o crescimento profissional.

Diante dessa situação, a FGV Direito SP, após a provocação de alunas e ex-alunas do curso de graduação, buscou estimular um espaço para que essas trocas acontecessem de forma estruturada e orgânica, a fim de estabelecer um ambiente propício para o apoio e acolhimento feminino de sua comunidade acadêmica com a criação de um programa de mentoria para mulheres.

Dessa forma, o WoMentor foi organizado como um processo de mentoria intencional, através de procedimentos planejados e direcionados (Ragins, Cotton, 1999). Os conceitos de Life Designing (Savickas et al., 2009) e da Teoria da Construção de Carreira (Savickas, 2013) também foram utilizados em sua idealização, considerando que o programa almeja que as participantes sejam capazes de construir suas carreiras através das narrativas de suas trajetórias, para desconstruí-las e reconstruí-las conforme suas próprias identidades. A cocriação do processo entre a mentora e a mentorada visa estabelecer objetivos para as tomadas de decisões de carreira, que poderão levar às ações concretas.

Kram (1985) descreve um modelo de mentoria que define como funções do mentor acentuar o aprendizado organizacional, o desenvolvimento de carreira e preparar a pessoa para cargos superiores; elevar o sentimento de competência, de identidade e efetividade do indivíduo em um papel profissional; e o papel de exemplo ou modelo, que objetiva aumentar o sentimento de aceitação e confirmação do profissional através do estabelecimento de aconselhamento e vínculo. De acordo com Savickas (2013), a Adaptabilidade de Carreira é um processo contínuo, mas dinâmico, que acontece através de estratégias utilizadas pelo indivíduo para enfrentar situações que lhe são atribuídas ao longo da sua trajetória profissional, composta por quatro dimensões (preocupação, controle, curiosidade e confiança). O papel do mentor estabelecido por Kram e as dimensões de adaptabilidade de carreira descritas por Savickas podem ser observadas na estruturação do WoMentor.

Estrutura e funcionamento do WoMentor

Inicialmente, o WoMentor – Programa de Mentoria para Mulheres da FGV Direito SP foi desenvolvido para a realização de ciclos semestrais. Esse formato aconteceu nas edições que realizadas em 2020 e 2021. Após as análises e balanços iniciais do programa de mentoria, entendeu-se que a realização de ciclos anuais favoreceria a criação do vínculo entre as participantes e proporcionaria uma maior solidez nos relacionamentos construídos. Assim, em 2022, o programa foi reestruturado e passou a ter um grupo por ano.

As mentoras participantes do WoMentor são as ex-alunas com mais de dois anos de formadas, as alunas ou as ex-alunas dos programas *stricto sensu*, as pesquisadoras e as professoras da Escola. As mentoradas são as graduandas partir do 3º ano do curso, as ex-

alunas da graduação com até dois anos de formadas, as alunas dos programas lato e stricto sensu, as pesquisadoras e as funcionárias da FGV Direito SP.

No processo de inscrição, as candidatas a serem mentoras e a serem mentoradas enviam informações sobre os interesses profissionais e pessoais, sobre a trajetória acadêmica e profissional e indicam as motivações para a participação no programa.

As inscritas são organizadas em pares, considerando os interesses em comum apresentados na ficha de inscrição e as possibilidades de conexões identificadas pelo comitê organizador do programa. Uma mesma mentora pode indicar o interesse de acompanhar até três participantes. Porém, caso seja responsável por mais de uma mentorada, os encontros deverão ser realizados individualmente para a manutenção da confidencialidade das informações trocadas.

Após a seleção e pareamento das duplas, as mentoras e as mentoradas são convidadas a participarem de encontros de formação e de nivelamento de expectativas. Esse é um momento importante e essencial no programa, onde são abordadas as atribuições e responsabilidade de cada parte da relação, a ausência de hierarquia entre mentora e mentorada, o desenvolvimento da empatia e do respeito com a trajetória das mulheres envolvidas e a necessidade de confidencialidade das conversas, criando um espaço seguro e acolhedor para a realização das trocas.

Durante os encontros individuais, as mentoras e as mentoradas são aconselhadas a trabalharem as quatro dimensões da Adaptabilidade de Carreira descritas por Savickas (2013) através:

1. da reflexão sobre a trajetória individual e a definição de medidas alinhadas aos objetivos que se deseja alcançar para a vida profissional (preocupação);
2. da tomada de consciência do quanto a mentorada é responsável pelas suas ações e do seu controle sobre a trajetória profissional (controle);
3. do interesse em buscar o desenvolvimento, aprofundar os conhecimentos que possui e buscar novos desafios (curiosidade); e
4. do desenvolvimento da segurança da mentorada em suas ações e no alcance dos seus objetivos profissionais (confiança).

Além das conversas individuais, as mentoras e as mentoradas participam de encontros de e conversas coletivas onde são abordados temas relacionados à carreira, áreas de atuação e enfrentamento de desafios femininos no mercado de trabalho, como a ascensão profissional, o desenvolvimento de liderança, a comunicação assertiva e o enfrentamento de situações de assédio moral e sexual.

No decorrer do processo de mentoria são realizados acompanhamentos periódicos (mensais ou bimensais) através de pesquisas e de conversas entre a organização do programa e as participantes. Os questionários são identificados e buscam detectar possíveis desajustes no relacionamento ou na comunicação entre as participantes, além de possibilitar um espaço para esclarecimento de dúvidas e envio de sugestões.

Resultados obtidos

Desde sua criação, o WoMentor recebeu 217 mentoras e 279 mentoradas. A Tabela 1 reflete a quantidade de pessoas que participaram do programa entre 2020 e 2025.

TABELA 1

Histórico de participantes do WoMentor FGV Direito SP

	Mentoras	Mentoradas
2020 (1º semestre)	28	37
2020 (2º semestre)	42	48
2021 (1º semestre)	29	44
2021 (2º semestre)	27	36
2022	14	18
2023	24	32
2024	26	37
2025	27	27

Fonte: Relatórios de acompanhamento WoMentor, FGV Direito SP.

Os retornos qualitativos demonstram que o WoMentor tem a aceitação da comunidade acadêmica da Escola de Direito e tornou-se um espaço de construção de relacionamentos e um canal importante na FGV Direito SP para o fortalecimento da atuação feminina no mercado jurídico.

Através das respostas obtidas das mentoras participantes do ciclo de mentoria de 2022 na avaliação final do programa, notou-se que os principais resultados se relacionavam com o desenvolvimento da empatia e da possibilidade de conexão entre as mulheres. Também foram relatados o sentimento de pertencimento à comunidade acadêmica e a satisfação em compartilhar com outras pessoas a trajetória profissional e pessoal vivenciada. Já para as mentoradas, entre os benefícios de participação no programa foram destacados o apoio recebido durante o período para a estruturação de objetivos e metas pessoais, as trocas profissionais e acadêmicas e o desenvolvimento da segurança para a tomada de decisões na carreira. Além disso, foram relatados casos de apoio mútuo, onde a mentorada contribuiu com a mentora em suas tomadas de decisões profissionais e a auxiliou em momentos específicos de sua trajetória.

Os principais desafios relatados nas avaliações foram direcionados à dificuldade em conciliar os horários e à falta de tempo para a realização dos encontros, especialmente os que eram planejados para ocorrer presencialmente.

O comitê organizador do WoMentor também identificou como pontos de melhoria a necessidade de um direcionamento e de orientações mais claras para as participantes. E, como resposta a essa demanda, em 2023 foram inseridas as oficinas de formação e de alinhamento de expectativas para as participantes, além da disponibilização de um material digital detalhando os objetivos da mentoria, sugestões de como estruturar os encontros individuais e as atribuições das partes envolvidas. Já em 2024 incluiu-se encontros de supervisão e acompanhamento das atividades para mentoras e para mentoradas.

Considerações finais

O WoMentor visa oferecer às alunas, ex-alunas, professoras, pesquisadoras e funcionárias da FGV Direito SP um espaço seguro para debate sobre gênero e carreira, promover o networking entre as participantes, incentivar uma visão e uma atitude protagonista das mulheres no mercado de trabalho jurídico e auxiliar no crescimento profissional. Até o momento, o programa tem obtido retornos significativos e a aderência da comunidade acadêmica da FGV Direito SP.

Porém, entende-se que os próximos passos para o programa de mentoria direcionam-se para o estabelecimento de métricas a fim de obter dados quantitativos que mensurem os impactos nas carreiras das participantes em curto, médio e longo prazo.

Referências

BENEDETTO, R. D.; Campos, A. G. (2021). *Texto para Discussão - Mercado de Trabalho Jurídico: Qual é a situação atual?* Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Recuperado em 02 de outubro de 2023. doi: <http://dx.doi.org/10.38116/td2714>.

BRASIL. Lei nº 13.363, de 25 de novembro de 2016. Recuperado em 02 de outubro de 2023, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113363.htm

CEPI FGV DIREITO SP. (2022). *Relatório temático#2: Soft skills e hard skills no direito do que estamos falando? Versão 1.0*. São Paulo: FGV Direito SP. Recuperado em 01 de agosto de 2023, de <https://hdl.handle.net/10438/32263>.

CEPI FGV DIREITO SP. (2022) *Relatório temático#3: Profissões, cargos e funções emergentes no Direito - possibilidades a partir da Advocacia. Versão 1.0*. São Paulo: FGV Direito SP. Recuperado em 01 de agosto de 2023, de <https://hdl.handle.net/10438/32989>.

CONSELHO FEDERAL DA ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL. (2023). *Quadro da Advocacia*. Recuperado em Acesso em 21 de setembro de 2023, de <https://www.oab.org.br/institucionalconselhofederal/quadroadvogados>.

CPA FGV DIREITO SP. (2023). *Perfil do/a discente do curso de Graduação FGV Direito SP*. São Paulo: FGV Direito SP. Recuperado em 22 de setembro de 2023, de Intranet FGV Direito SP.

HALL, D.T. (1976). *Careers in Organizations*. California: Goodyear Pub, Pacific Palisades.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. (2023). *Censo da Educação Superior*. Recuperado em 23 de setembro de 2023, de <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiNjUzZjU2YzItY2Y2VIZC00MzZjLTk4OWYtODMzNWEyNzJkM2ZhliwidCI6IjI2ZjczODk3LWw4YWwMtNGIxZS05NzhmLWVhNGMwNzc0MzRiZiJ9&disablecdnExpiration=1695495900>.

KRAM, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott Foresman.

MENTOR, In.: *Dicio, Dicionário Online de Português*. Porto: 7Graus, 2023. Recuperado em 01 de agosto de 2023, de <https://languages.oup.com/google-dictionary-pt/>.

REDAÇÃO MIGALHAS. (Matéria publicada em 26 de janeiro de 2022). *De 61 tribunais brasileiros, 18 são presididos por mulheres*. Recuperado em 20 de setembro de 2023, de <https://www.migalhas.com.br/quentes/358630/de-61-tribunais-brasileiros-18-sao-presididos-por-mulheres>.

REDAÇÃO MIGALHAS. (Matéria publicada em 26 de janeiro de 2022). *Mulheres são maioria na OAB, mas só 18% presidem seccionais*. Recuperado em 20 de setembro de 2023, de <https://www.migalhas.com.br/quentes/358653/mulheres-sao-maioria-na-oab-mas-so-18-presidem-seccionais>.

RAGINS, B. R., & COTTON, J. L. (1999). *Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships*. *Journal of Applied Psychology*, 84, 529-550. doi:10.1037/0021-9010.84.4.529

SAVICKAS, M., NOTA, L., ROSSIER, J., DAUWALDER, J-P., DUARTE, M. E., GUICHARD, J., SORESI, S., VAN ESBROECK, R., & VAN VIANEN, A. (2009). *Life designing: A paradigm for career construction in the 21st Century*. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 239-250. doi: 10.1016/j.jvb.2009.04.004

SAVICKAS, M. L. (2013). The theory and practice of career construction. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.). *Career development and counselling: Putting theory and research to work* (2ª edição, pp. 147-183). Hoboken: Wiley.

WOMEN IN LAW MENTORING BRAZIL. (2018). *Relatório Executivo: Pesquisa sobre Diversidade de Gênero 2ª edição*. Recuperado em 20 de setembro de 2023, de <https://www.wlm.org.br/pesquisa-diversidade-wlm/>.