UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
INSTITUTO DE PSICOLOGIA

AMABILE CRISTINA SASS JACOMO

**Autopercepção dos potenciais estressores ocupacionais e suas
consequências para advogados e advogadas líderes de uma grande
banca de advocacia**

São Paulo

2016

AMABILE CRISTINA SASS JACOMO

**Autopercepção dos potenciais estressores ocupacionais e suas
consequências para advogados e advogadas líderes de uma grande
banca de advocacia**

(versão corrigida)

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Psicologia.

Área de concentração: Psicologia Social

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Afonso Ribeiro

São Paulo

2016

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Catálogo na publicação
Biblioteca Dante Moreira Leite
Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo

Jacomio, Amabile Cristina Sass.

Autopercepção dos potenciais estressores ocupacionais e suas consequências para advogados e advogadas líderes de uma grande banca de advocacia / Amabile Cristina Sass Jacomio; orientador Marcelo Afonso Ribeiro. -- São Paulo, 2016.

130 f.

Dissertação (Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Área de Concentração: Psicologia Social e do Trabalho) – Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo.

1. Saúde do trabalhador 2. Profissionalismo 3. Estresse 4. Gestão de pessoas 5. Desenvolvimento profissional I. Título.

HD7261

FOLHA DE APROVAÇÃO

Nome: Amabile Cristina Sass Jacomo

Título: Autopercepção dos potenciais
estressores ocupacionais e suas
consequências para advogados e
advogadas líderes de uma grande banca
de advocacia

Dissertação apresentada ao Instituto de
Psicologia da Universidade de São Paulo, para
obtenção do título de Mestre em Psicologia
Área de Concentração: Psicologia Social

Aprovada em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____
Instituição _____ Assinatura _____

Prof. Dr. _____
Instituição _____ Assinatura _____

Prof. Dr. _____
Instituição _____ Assinatura _____

DEDICATÓRIA

Aos meus pais (Rui e Silvia) e irmã (Cath), pelo amor e apoio, que vão muito além desses dois anos.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Marcelo, por ter me acolhido e pela disponibilidade nas horas de aperto. Pela paciência, compreensão e apontamentos, que me ajudaram a seguir adiante e finalizar a dissertação.

Ao Yoshi, o melhor noivo do mundo, pela compreensão quando eu não podia estar disponível, pelas revisões de texto, pelos incentivos e, principalmente, por sempre estar ao meu lado.

Ao Professor Sigmar Malvezzi e à Professora Ana Cristina Limongi, pelos valiosos apontamentos na qualificação, que me ajudaram a definir e concluir o presente estudo.

Ao Chico, meu professor da graduação, que colaborou para a minha formação, me apresentou a psicologia do trabalho e contribuiu para eu seguir nessa área.

À Rosângela e Nalva, secretárias do departamento de psicologia social, por todo auxílio e cuidado, durante esses dois anos.

Às advogadas e advogados que cederam seu tempo tão escasso e, com muita boa vontade, me ajudaram a realizar esse trabalho.

Ao escritório em que a pesquisa foi realizada, particularmente à área de Recursos Humanos, que abriu as portas da instituição, colaborando para que a pesquisa fosse possível.

À Valentina, Paula e Emi, por fazerem a caminhada mais leve.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela bolsa concedida, o que possibilitou a dedicação exclusiva para a dissertação.

E a todos e todas que direta ou indiretamente contribuíram para que essa jornada se concretizasse.

Muito obrigada!!!

RESUMO

Jacomio, A. C. S. (2016). *Autopercepção dos potenciais estressores ocupacionais e suas consequências para advogados e advogadas líderes de uma grande banca de advocacia*. Dissertação de Mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo.

A organização do trabalho passou por diversas mudanças, sendo a mais recente e atual a da gestão flexível, que contém várias práticas que podem ocasionar, dependendo da forma como são geridas, malefícios à saúde mental do(a) trabalhador(a) e estresse, principalmente se ele(a) for líder, em razão das responsabilidades inerentes à posição. As empresas brasileiras, em torno da década de 1990, começaram a adotar algumas características da gestão flexível para se adequarem às novas demandas econômicas, políticas e sociais. Tal processo ocorreu em paralelo com a transformação de alguns escritórios de advocacia brasileiros, que adentraram no pós-profissionalismo – em detrimento do clássico modelo (profissionalismo) – tendo como uma de suas características a implantação de grandes bancas advocatícias. Essas bancas, por sua vez, possuem algumas práticas da gestão flexível, que, dependendo da forma com que são organizadas e dos recursos da pessoa para lidar com as demandas exigidas, podem levar a situações potencialmente estressoras. Assim, o estudo teve como objetivo identificar os potenciais estressores ocupacionais autopercebidos pelos(as) advogados(as) líderes de duas unidades de uma grande sociedade de advogados(as) e analisar os impactos dos mesmos em suas vidas. Para tanto, foram realizados estudos de casos múltiplos com 9 advogados(as) líderes das unidades de São Paulo e Rio de Janeiro. Para a análise das entrevistas utilizou-se a técnica de análise de conteúdo de Bardin (1977/2009). Foram encontrados como estressores potenciais autopercebidos fatores ligados ao reconhecimento; foco somente nos resultados; sobrecarga e ritmo de trabalho; cultura da urgência; conflito de papéis; falta de controle; imprevisibilidade; decidir com o(a) cliente o trabalho e o tempo de realização do caso, sem antes checar a disponibilidade do(a) advogado(a) que fará o serviço; metas; equipe júnior. Tais potenciais estressores podem levar à frustração e sentimento de injustiça; medo de errar; desequilíbrio entre o lazer e o trabalho; e falta de autonomia. Apesar de todos os potenciais estressores apontados, a maioria dos(as) advogados(as) não se percebe com estresse. Além disso, a maioria julga possuir autonomia. Porém, foi analisado que a autonomia e diversos direitos que os(as) advogados(as) possuíam no profissionalismo parecem não mais existir nas relações de trabalho contemporânea, com base no escritório pesquisado, devido ao formato da organização que leva à maior aproximação dos(as) advogados(as) como funcionários(as). Nas considerações finais, foi apontado que os estressores potenciais autopercebidos relacionam-se ao modelo da gestão atual, demonstrando as formas de atuação contemporânea dos escritórios, distantes do perfil clássico, e as consequências que podem acarretar. Tais potenciais estressores não são eventos isolados, fazem parte da rotina diária da maioria dos(as) entrevistados(as) e aparentam ter como ponto central as metas e o reconhecimento. Espera-se contribuir com pesquisas futuras sobre o estresse dos(as) advogados(as) e ter contribuído para a reflexão sobre as relações de trabalho da advocacia contemporânea e as consequências que essas podem acarretar à vida pessoal e profissional dos(as) advogados(as) associados(as) líderes, principalmente à sua saúde.

Palavras-chave: Saúde do trabalhador. Profissionalismo. Estresse. Gestão de pessoas. Desenvolvimento profissional.

ABSTRACT

Jacomo, A. C. S. (2016). *Self-perception of potential occupational stressors and their consequences to leaders of a big law firm*. Dissertação de Mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo.

The work organization passed through many changes, which the most recent and actual is the flexible management. This has many different practices and can provoke, depending on how it's managed, various mental harms on the workers and stress. Mainly if the person is a leader, because of the responsibilities due to the position. Brazilian companies, around of 1990's, start to adopt some characteristics of the flexible management to adapt to new economic, political and social demands. This process occurred in parallel to the transformation of some law firms, which entered to the postprofessionalism over to the classical model (professionalism) which is noticed with development of big law firms and the adoption by them of some aspects of flexible management. Depending on how these aspects are managed and dealt by each worker, they can drive to many stressful potentials situations. Thereby, the study had as a target to identify self-perceived potential occupational stressors by leaders lawyers of two units of a big law firm and analyze impacts of them in their lives. Therefore, study of multiple cases was realized with 9 leaders lawyers of São Paulo and Rio de Janeiro. For the analysis of the interviews it was used the technique of Bardin's content analysis. There were found as self-perceived potential occupational stressors some factors related to recognition, focus just on results, overload and pace of work, culture of urgency, conflicts of rolls, lack of control, unpredictability, decision about work with clients and time to do the work without checking availability of lawyers, goals, team with lack of experience. These potential stressors can cause frustration and feeling of injustice, fear of mistake, unbalance of leisure and work and lack of autonomy. Despite of all potential stressors indicated, the majority of lawyers don't recognize that have stress. Besides that, most of them think have autonomy. On the other hand, it was analyzed that many rights and autonomy that lawyers had had in the professionalism seem that don't exist anymore in the relationship of contemporary work of big law firms, based on the law firm researched, because of the mold of the organization that lead lawyers nearer to employees. In the last considerations, it was pointed that self-perceived potential occupational stressors are related to the actual management, demonstrated at actual forms of contemporary law firms, far from the classical profile, and the consequences that can result. Such potential stressors are not isolated events, are part of daily routine of the majority of the interviewers and look like that goals and recognition are central points. This work is expected to contribute with future researches about stress of lawyers and to had contributed to reflection about work relationships of contemporary advocacy and the consequences that can result in personal and professional life of leaders lawyers, especially in their health.

Keywords: Health of worker. Professionalism. Stress. People management. Professional development.

LISTA DE SIGLAS

CLT - Consolidação das Leis do Trabalho

OAB - Ordem dos Advogados do Brasil

RH – Recursos Humanos

SAG - Síndrome de Adaptação Geral

TI – Tecnologia da Informação

TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação

TJ - Tribunal da Justiça

USP - Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

I INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Objetivos.....	17
1.1.1 Objetivo geral	17
1.1.2 Objetivos específicos.....	17
1.2 Organização do trabalho contemporâneo e suas repercussões para os(as) trabalhadores(as)	17
1.3 Contextualização do trabalho dos(as) advogados(as) e as consequências para esses(as) profissionais.....	23
1.3.1 Profissionalismo	26
1.3.2 Pós-profissionalismo	28
1.3.3 Especificidades dos(as) advogados(as) brasileiros a partir da década de 1990.....	33
1.4. O conceito do estresse	36
1.4.1 O estresse ocupacional.....	38
1.4.2 Estratégias de enfrentamento.....	42
1.5. Revisão de literatura: o que tem sido produzido sobre o tema estudado na literatura nacional e internacional	44
1.5.1 Revisão da literatura nacional.....	45
1.5.2 Revisão da literatura internacional	51
1.5.3 Síntese da revisão de literatura	53
II MÉTODO.....	56
2.1 Local da pesquisa	57
2.2 Participantes da pesquisa	59
2.3 Instrumentos	59
2.4 Procedimentos para a coleta dos dados	60
2.5 Análise dos dados	61
2.6 Aspectos éticos	61
III RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	63
3.1 Apresentação e análise do questionário sociodemográfico	64
3.2 Análise das entrevistas.....	68
3.3 Análise das entrevistas dos(as) advogados(as) da unidade de São Paulo.....	68
3.3.1 Clima e relações de trabalho.....	68

3.3.2 Ética.....	71
3.3.3 Reconhecimento	73
3.3.4 Sobrecarga e ritmo de trabalho	76
3.3.5 Cultura da urgência.....	79
3.3.6 Controle	82
3.3.7 Responsabilidade e autonomia	84
3.3.8 Percepção dos impactos dos potenciais estressores ocupacionais	86
3.4 Análise das entrevistas dos(as) advogados(as) da unidade do Rio de Janeiro	87
3.4.1. Clima e relações de trabalho.....	87
3.4.2 Ética.....	88
3.4.3 Reconhecimento	90
3.4.4 Sobrecarga e ritmo de trabalho	93
3.4.5 Cultura da urgência.....	97
3.4.6 Controle	100
3.4.7 Responsabilidade e autonomia	104
3.4.8 Percepção dos impactos dos potenciais estressores ocupacionais.....	105
3.5 Semelhanças e diferenças da discussão São Paulo – Rio de Janeiro.....	106
IV CONSIDERAÇÕES FINAIS	111
REFERÊNCIAS	115
APÊNDICES	123

I

INTRODUÇÃO

O trabalho é um campo de contradições. Ele pode ser fonte de evolução pessoal, identificação, transformação e libertação, pois nele é possível colocar desejos e aspirações, a partir do significado que lhe é atribuído. Mas, ao mesmo tempo, pode ser fonte de insatisfação, alienação e mesmo adoecimento dependendo da forma como é organizado (França & Rodrigues, 1999). “Portanto, não há neutralidade do trabalho diante da saúde mental” (Dejours, 2012, p. 35). Um dos motivos dessas contradições do trabalho é que, ainda que o(a)¹ trabalhador(a) possua potencialidade, seja capaz de ser criativo(a) e de mudar certas práticas ou mesmo de colaborar para manter outras, há também forças sociais e organizacionais que o(a) atravessam com seus pressupostos e normatizações, e que ditam sua maneira de agir.

Na modernidade, através do sistema financeiro capitalista, o trabalho se tornou institucionalizado, na forma de emprego, no qual a pessoa vende a sua força de trabalho, de acordo com as exigências daquele que a emprega. Até o século XIX, o trabalho geralmente se dava na própria casa da pessoa ou através de arrendamentos de terra. Ele acontecia segundo a vontade desses trabalhadores, não havendo rigidez de horário. Trabalhavam tempo suficiente para manter a sobrevivência. Dessa forma, ainda que pobres, era possível viver bem e também ter tempo para atividades que lhes fossem prazerosas, como jogos com vizinhos ou cuidados com o jardim (Engels, 1845/2008).

Com o advento da máquina a vapor e, posteriormente, mecânica, e da organização do trabalho que passou a existir, especialmente através da cientificidade administrativa de Taylor e, mais tarde, de Ford, o saber e o fazer do trabalhador foram destituídos e o cenário acima descrito modificado. As pessoas passaram a trabalhar confinadas em grandes fábricas e a serem submetidas a longas jornadas de trabalho em troca de certa quantia de dinheiro traduzidas no salário. Foram impostas normas rígidas de trabalho e suas atividades foram reduzidas a movimentos mecanizados. Assim, a rotina e a linearidade tomavam conta de seus afazeres, suas funções eram tão estáticas quanto os espaços de produção.

Com a forma de organização Taylorista/Fordista, os modelos de trabalho vieram através de artifícios que dificultaram a identificação do(a) trabalhador(a) – em sua maioria operário(a) – com sua atividade, haja vista que o intuito último do capitalismo é a busca por maiores lucros, então, quem detém o capital utiliza os(as) trabalhadores(as) apenas como ferramenta para atingir seus objetivos (Antunes, 2009).

¹ Optou-se por colocar ao longo do texto o gênero feminino e masculino nas populações referenciadas, a fim de não haver a hegemonia do masculino sobre o feminino e ser possível representar o perfil dos(as) participantes da pesquisa, que serão os advogados e as advogadas líderes.

Desde a década de 1970, com as mudanças sociais, econômicas e com o avanço tecnológico, principalmente das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), a forma de organizar o trabalho também se modificou, passando a emergir o sistema japonês de produção, sendo o toyotismo o mais consolidado. Com esse modelo, as configurações do trabalho passaram de um aparato meramente técnico e burocrático, para se tornarem flexíveis e complexas. Fabrica-se o mínimo necessário com o mínimo de gente, as empresas não comportam mais mão de obra excedente e, assim, é imprescindível ao(à) trabalhador(a) adquirir as competências desejadas pela organização e se sobressair para manter-se empregado(a).

Competências essas, não apenas técnicas, pois com o novo perfil organizacional, a criatividade, autonomia e multifuncionalidade do(a) trabalhador(a) se tornam valorizadas, devido às novas exigências do mercado. As empresas passam a optar por pessoas capazes de se adaptarem às mudanças (que se tornam constantes na sociedade contemporânea) e às consequências da competição de mercado, que aumenta. Assim, o valor intangível passa a ser apreciado por aqueles(as) que detêm o poder organizacional, o que contribui para a maior visibilidade do trabalhador(a) no espaço empresarial (Sampson, 1996).

A forma de medir a eficiência dos(as) trabalhadores(as), no entanto, ainda permanece tangível, porém, não mais da maneira material e concreta de outrora, ou seja, com uma chefia ou máquina ditando os movimentos. O desempenho passa a ser medido através dos resultados atingidos. As gratificações (remuneração, *status* e reconhecimento), mais flexíveis, ocorrem de acordo com os resultados alcançados. Assim, o controle começa a ser do(a) próprio(a) trabalhador(a), que objetiva obter gratificações, o que faz com que não haja mais a necessidade da cobrança e vigilância concreta durante o processo. Dessa forma, aumenta-se, a autonomia do(a) trabalhador(a) no *como fazer*, ainda que o controle permaneça, porém, não como ao de outrora (Sennett, 2012).

Vale lembrar que nas últimas décadas do século XX o setor de serviços aumentou de maneira abundante, chegando a deter em torno de 70% da mão de obra nos principais países de economia capitalista (Antunes, 2009). Nesse sentido, falar em organização, desde o final do século passado, significa não mais falar de operários(as) e burgueses(as) ou falar apenas do setor industrial, mas sim de toda uma “classe-que-vive-do-trabalho”, conforme propôs Antunes (2009). No Brasil, desde a década de 1990, aproximadamente, muitos(as) trabalhadores(as) vivem sob a égide da gestão flexível e de todas as consequências, benéficas ou não, que essa gestão pode acarretar.

Os escritórios de advocacia e, conseqüentemente, a profissão do(a) advogado(a), também sofreram transformações em sua organização. Anterior à década de 1990,

aproximadamente, havia apenas os(a) advogados(a) que eram profissionais liberais em pequenos escritórios. Eles(as) atuavam na lógica do profissionalismo, que tem como características o trabalho generalista, pouco hierárquico e realizado por aqueles(as) que possuem diploma, ou seja, que têm uma profissão específica, como médicos(as), dentistas(as) e os(as) próprios(as) advogados(as) (Bonelli, 2002; Dias & Pedroso, 2002; Von Nordenflycht, 2010). No profissionalismo, os(as) advogados(as) atuavam de maneira individual ou em parceria com outros(as) poucos(as) sócios(as). Tal parceria tinha mais o intuito de diminuir as despesas do escritório do que propriamente ser uma sociedade de advogados(as), pois cada um(a) atendia isoladamente seus(uas) clientes.

Em razão da perda do poder do Estado, que protegia as profissões, e também para atender as novas configurações da sociedade civil e empresarial, como o aumento da competição de mercado, saturação dos empregos e avanço da tecnologia, o trabalho dos(as) advogados(as) sofreu algumas mudanças (Kritzer, 1999). Adentrando, assim, na era do pós-profissionalismo e dos grandes escritórios de advocacia, também denominados de grandes bancas de advocacia ou sociedades de advogados(as), que possuem diversos(as) sócios(as) e associados(as) (Dias & Pedroso, 2002; Kritzer, 1999). O modelo, no Brasil, buscou responder, em um primeiro momento, às necessidades das empresas que estavam entrando no país, com casos maiores e mais complexos, devido à abertura da economia. Alguns escritórios, assim, aumentaram de tamanho, mas não mais com o intuito de apenas dividir despesas, mas para criar uma estrutura hierarquizada, onde cada advogado(a) atua em uma área especializada do Direito, com foco, principalmente, em clientes jurídicos.

Em outras palavras, alguns escritórios, para atender as novas exigências sociais e econômicas que submergiam no país na década de 1990, passaram a ter uma estrutura parecida com as das empresas comerciais, que exercem a contemporânea gestão flexível. Estes escritórios são maiores do que as sociedades de advogados(as) tradicionais, há hierarquia entre os(as) profissionais atuantes e cada um(a) atua em uma área própria do Direito, ou seja, inicia-se a especialização da profissão. Os escritórios aqui apresentados, denominados de grandes bancas de advocacia ou grandes sociedades de advogados(as), passam a ter maior visibilidade, prestígio e lucratividade do que os escritórios tradicionais, principalmente por terem como foco clientes jurídicos. Porém, estes escritórios ainda são menos frequentes no país, quando comparados aos pequenos e tradicionais escritórios de advocacia. Mas, ainda assim, com essa nova realidade profissional, os(as) advogados(as) passam a ter que se adaptar a essa nova lógica de trabalho, menos liberal e mais exigente em relação aos resultados e excelência. Além de terem de lidar com a estrutura hierárquica e as consequências que geram, como a competição e

menor autonomia, pois é necessário responder aos(às) sócios(as) [*donos(as)* das sociedades]. Nessas sociedades, a estrutura hierárquica, geralmente, é estabelecida pelos(as) estagiários(as), advogados(as) associados(as), advogados(as) associados(as) líderes e sócios(as).

Nesse contexto, novas exigências são colocadas para os(as) advogados(as) associados(as) líderes, que devem não apenas preocupar-se com seus resultados, mas com o de sua equipe, melhorar suas competências gerenciais e também suportar a pressão advinda de seus(as) clientes e superiores(as) hierárquicos(as). Os(As) líderes devem, ainda, ter de lidar com a pressão para adquirir os resultados esperados para ter a oportunidade de se manter e mesmo avançar na hierarquia instituída nessas empresas, até chegar ao cargo máximo: sócio(a).

Os(As) advogados(as), ao trabalharem em grandes escritórios, que adotam aspectos da gestão contemporânea como diretriz, parecem perder parte da liberdade profissional (Falcão, 1984). Eles(as) deixam de ser profissionais liberais por excelência, para submeterem-se aos valores, cultura e gestão das instituições que, dependendo da forma como estão estruturadas, algumas de suas práticas, perigam colaborar para gerar o estresse ocupacional, por conta de algumas situações que podem ser interpretadas como estressoras, devido ao desgaste gerado na pessoa (Levi, 1984).

De acordo com Selye (1936), o estresse é definido por reações que o organismo produz em resposta a dada situação que exige adaptação. Quando determinada situação acontece, ocorrem reações orgânicas, que o autor explanou em três fases: alarme, resistência e exaustão. A fase de alarme é apenas um aviso ao organismo que algo mudou, sendo fácil a volta à homeostase. A fase de resistência é quando a pessoa tenta se adaptar à nova situação. E a fase de exaustão é quando todos os esforços já foram feitos e, como os estressores permaneceram, a pessoa entra em um estado patológico, sendo mais difícil a recuperação.

A perda da homeostase pessoal no ambiente de trabalho, denomina-se *estresse ocupacional*. Esse mesmo evento, de acordo com a literatura consultada para a pesquisa, também pode ser encontrado como “estresse no trabalho”, “estresse laboral” e “estresse profissional”, porém, optou-se por utilizar o termo “estresse ocupacional” por ser o mais empregado entre aqueles que apareceram nos estudos averiguados.

De acordo com França e Rodrigues (1999), partindo de um ponto de vista psicossocial, o estresse não se dá apenas como resposta do organismo a dada situação, mas sim, da relação entre a pessoa, o ambiente social no qual ela está inserida e as circunstâncias de vida da pessoa e da forma como ela irá avaliar. Nesse sentido, o estresse ocupacional ocorre quando a pessoa percebe o ambiente como hostil para suas ambições profissionais e pessoais, assim como para sua saúde física e mental. Tais hostilidades podem ser denominadas de estressoras

ocupacionais, pois são as responsáveis pelo grau de desgaste que a pessoa sofrerá (Levi, 1984) e que poderá levar ao adoecimento.

Levi (1998), postulou seis principais estressores ocupacionais, sendo eles, a sobrecarga de trabalho e também a subcarga, a falta de controle e de apoio social, o conflito de papéis, ou seja, a dificuldade em exercer todos os papéis sociais de forma satisfatória, e também os estressores físicos, como, por exemplo, os materiais químicos nocivos à saúde. O autor apontou ainda que é a falta de controle sobre a situação que seria o denominador comum de todos esses estressores, pois quando há o controle, é possível equilibrar as situações externas às necessidades e capacidades pessoais, mantendo, assim, um bom ambiente, que não leva ao estresse.

No entanto, as condições de trabalho da gestão flexível – e, conseqüentemente dos(as) advogados(as) que atuam nas atuais bancas de advocacia, que utilizam aspectos dessa forma de gestão – nem sempre são capazes de proporcionar situações passíveis de controle. Nesse sentido, esses(as) profissionais podem perceber algumas situações ocupacionais como estressoras, que é o foco da presente pesquisa.

Para apresentar o estudo desenvolvido, dividiu-se o texto em quatro capítulos. No primeiro capítulo, além dessa Introdução, há a apresentação dos objetivos da pesquisa; a apresentação da estrutura da gestão de trabalho contemporâneo e os impactos dessa gestão para o(a) trabalhador(a); a contextualização do trabalho dos(as) advogados(as) e as conseqüências para esses(as) profissionais; a apresentação da teoria do estresse; e, por último, a revisão de literatura sobre a temática estudada a fim de verificar o que tem se produzido sobre a mesma temática e/ou temáticas correlatas e identificar as contribuições potenciais deste estudo. No segundo capítulo, o método foi explanado. No capítulo posterior, foi realizada a apresentação dos resultados e a discussão suscitada por tais achados. No quarto, e último capítulo, foram postuladas as considerações finais.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

- Identificar os potenciais estressores ocupacionais autopercebidos pelos(as) advogados(as) líderes de duas unidades de uma grande sociedade de advogados(as) e analisar os impactos dos mesmos em suas vidas.

1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar e analisar a rotina e os processos organizativos de trabalho dos(as) advogados(as) líderes de duas unidades distintas de trabalho.
- Identificar as consequências geradas em relação aos potenciais estressores autopercebidos pelos(as) advogados(as) líderes de duas unidades distintas de trabalho.
- Verificar e analisar as semelhanças e diferenças das autopercepções sobre os potenciais estressores ocupacionais dos(as) advogados(as) de duas unidades de uma sociedade de advogados(as) pesquisadas.

1.2 Organização do trabalho contemporâneo e suas repercussões para os(as) trabalhadores(as)

Desde a década de 1970 muitas mudanças têm ocorrido no mundo do trabalho. Anterior a esse período, o cenário frequente eram as grandes indústrias nas quais os(as) trabalhadores(as) deveriam se submeter à lógica da cientificidade administrativa da época. Ou seja, a gestão do trabalho adotava as normas desenvolvidas por Taylor e posteriormente por Ford, de modo que as atividades eram parcelares, mecanizadas e estáveis. Havia grande controle dos(as) trabalhadores(as), esses(as) deveriam seguir normas rígidas de hierarquia e suas funções laborais eram vigiadas todo o tempo. A tarefa a ser realizada tinha objetivos específicos, o(a)

trabalhador(a) necessitava basicamente do conhecimento técnico para manter sua função, a norma era transparente, a pessoa deveria ser eficaz e eficiente na atividade que lhe era designada (Ribeiro, 2009).

A mudança desse cenário iniciou quando os modelos elaborados por Taylor e Ford entraram, parcialmente, em crise, por não atenderem as exigências de produtividade postas. Esse fato se deveu as transformações que o mundo estava passando, como o avanço tecnológico, a globalização e as novas exigências do mercado, principalmente em relação às reivindicações por produtos mais personalizados. Portanto, um modelo burocrático e pouco plástico, como são os de Taylor e Ford, já não satisfaziam as novas exigências.

Como resultado dessas demandas, acima conceituadas, vão surgindo, gradativamente, a partir dos anos 1970, os modelos flexíveis de gestão, tendo como seu principal expoente o toyotismo. Esses modelos trazem diversas mudanças e consequências de sua organização para os(as) trabalhadores(as) que, assim como as empresas, tiveram que se adequar frente às novas demandas. As transformações trouxeram certa ambiguidade. Há aqueles(as) que advogam que o trabalho passou a ser mais autônomo e criativo (Albuquerque & Parolin, 2010; Legge, 1995), porém, outros defendem que os(as) trabalhadores(as) ficaram muito mais desprotegidos(as) em relação às cobranças do mercado (Antunes, 1999; Bendassolli, 2007; Gaulejac, 2007; Sennett, 2012).

Na gestão contemporânea, os espaços de trabalho passaram das grandes indústrias para empresas enxutas, sendo a maioria no setor de serviços. Assim, *stakeholders* começaram a valorizar as características intangíveis das empresas, o que fez com que o trabalhador e a trabalhadora fossem considerados(as) por seus(uas) empregadores(as) como grandes responsáveis pelo sucesso empresarial (Legge, 1995). É o(a) profissional que pode realizar o trabalho vivo, colocar criatividade em suas funções e fazer com que isso transpareça nos produtos, além de ser capaz de buscar alternativas para um melhor resultado empresarial. Neste ponto é possível advogar que o(a) trabalhador(a) passa a ser mais reconhecido(a) em seu trabalho e a exercer atividades menos mecanizadas em relação aos antigos modelos de gestão. Tais possibilidades surgem, pois, as empresas se tornaram mais horizontalizadas, flexíveis e polivalentes.

A nova forma de organização das empresas fez com que o(a) trabalhador(a) tivesse que ser multifuncional e detentor de maiores responsabilidades, já que responderia a menos pessoas, tendo, assim, maior encargo sobre a entrega de resultados (Cocco, 1997), o que levou a algumas consequências benéficas ou não, como maior autonomia, sobrecarga e ritmo elevado de trabalho. Em relação à autonomia, Dejours (2010) aponta que as tarefas que as pessoas têm que

fazer nesse ambiente mais polivalente nem sempre são fáceis e a autonomia surge como uma forma da gestão não se responsabilizar pelos erros cometidos pelo(a) trabalhador(a), deixando a responsabilidade para ele(a). Dessa forma, a autonomia se aplica apenas no *como fazer*, mas o controle sobre o(a) trabalhador(a) permanece, ainda que de maneira modificada, através das avaliações de desempenho e metas por objetivos, que ainda serão apresentadas. O controle, então, sai do processo do trabalho e passa para os resultados obtidos.

As empresas passaram também a investir no trabalho em equipe, em que foi possível a socialização dos(as) funcionários(as), como forma de promover a troca de conhecimentos, porém, de maneira paradoxal, algumas características da gestão atual promovem o individualismo e a competitividade entre seus(as) trabalhadores(as). Uma das razões é que toda gratificação é oferecida individualmente, a partir dos resultados que são alcançados. Outro motivo é que as empresas abriram as equipes de trabalho, ou seja, com a demanda de um novo projeto a ser realizado, cada gestor(a) pode escolher as pessoas que o executarão, pois ele(a) não tem mais uma equipe de trabalho definida. Dessa forma, o(a) trabalhador(a) deve mostrar o máximo de seu potencial em cada novo projeto, a fim de ser convocado(a) em nova oportunidade. Essa é outra atual forma de atingir o máximo de desempenho dos(as) funcionários(as), sem necessitar utilizar ameaça de demissão ou precisar que algum(a) gestor(a) mantenha constante vigilância. Não ser chamado(a) para integrar as equipes, ficar sem ter novos desafios e não receber os benefícios que a organização pode oferecer, influencia diretamente na saúde mental dos(as) trabalhadores(as), que necessitam se manter ativos(as) no trabalho, tanto para compor sua identidade ocupacional como para receber as gratificações materiais – bônus e salário variável – e simbólicas – *status* e reconhecimento (Pagés, 1993). Assim, o medo de falhar é constante.

As empresas flexíveis se colocam como poderosas detentoras de diversas gratificações que os trabalhadores(as) almejam (salários, carreira, contatos, viagens, etc.), assim, a instituição se torna para os empregados(as) uma fonte de prazer, devido ao amor e identificação sentida. No entanto, ela também pode ser fonte de angústia, pois o(a) trabalhador(a) “torna-se dependente dela, no sentido total da palavra, não apenas para a sua existência material, mas também para a integridade de sua própria identidade” (Pagés, 1993, p. 147), portanto, a pessoa angustia-se com a possibilidade de ser retirada as fontes de prazer que a empresa oferece. Nesse sentido, Pagés (1993, p. 149), afirma:

(...) Para isto, basta que ela ameace de empurrar o indivíduo para um cargo menos interessante, tirar-lhe seus favores, a possibilidade de identificação com ela. Em resumo, que ela ameace de lhe retirar o prazer que ela lhe oferece sob outro aspecto.

(...) Dir-se-ia que a organização une uma máquina de prazer a uma máquina de angústia.

A angústia também pode ser gerada pela alta exigência – advinda da empresa através da carga de trabalho e cobrança por resultados, exigências essas que podem ter como consequência o fracasso – e pelo sistema de controles, impostos pela organização. O prazer oferecido pela empresa é do tipo “sadomasoquista”, pois é o da possibilidade de dominação, poder e de vencimento contínuo. Além disso, essas possibilidades ocorrem de maneira individual, dentro do que é permitido e reforçado pela empresa, através do ideal de sucesso também por ela oferecido. Nesse sentido, o prazer despendido, na verdade, reforça o poder da instituição sobre a pessoa, que se torna “condenada a vencer” (Pagés, 1993, p.153), já que é um ideal de realização impossível de ser satisfeito. Assim, quanto mais se acredita alcançá-lo, mais a angústia é reforçada, pois essa necessidade inacessível fica evidente.

Outra consequência das novas formas de gestão e da dificuldade em alcançar os patamares impostos pela empresa é que eles agora estão difusos. A pessoa passa a não ter referência do que é necessário realizar. Os conhecimentos técnicos não são mais suficientes para manter o emprego, o(a) trabalhador(a) necessita se adaptar e utilizar seus conhecimentos e habilidades nas diversas situações de trabalho, que deixam de ser estáveis (Ribeiro, 2009). As demandas e normas das organizações atuais se modificam de acordo com estratégias traçadas pela empresa e com as oscilações do mercado. Os(as) funcionários, por sua vez, devem procurar formas para se adequar à nova realidade.

As novas formas de organização e gerenciamento do trabalho também incluem diversos mecanismos que possibilitam maior controle dos(as) atores e das atrizes sociais (Malvezzi, 1995). Porém, não mais um controle presencial, que exige apenas do corpo da pessoa, mas um que utiliza do conhecimento desta para atingir os resultados. Como alguns mecanismos, podemos citar as *metas*, que colaboram para maior competição e individualismo; os *treinamentos*, que moldam e exigem das pessoas as habilidades que a empresa almeja; a *fragilização das leis trabalhistas*, que surge, principalmente, devido ao alto número de desempregados(as), o que colabora para esfacelar a ação coletiva, sobretudo das pessoas sem a qualificação julgada suficiente pelas empresas, e em razão da competição entre mercados, que impulsiona as empresas a procurarem formas de diminuir custos; e a *avaliação de desempenho*.

A avaliação de desempenho tem como intuito aferir objetivamente o trabalho de todos(as) os(as) funcionários(as), de maneira individual e comparada, porém, realiza, na melhor das hipóteses, a medição dos *resultados* alcançados por cada trabalhador(a), sem se ater aos percalços, ao desgaste psíquico e intelectual utilizado por cada um(a). De acordo com Dejours

(2010), a avaliação baseia-se em premissas falsas, devido a “inseparabilidade entre o trabalho e o fora-trabalho” (Dejours, 2010, p. 45), por isso a dificuldade em avaliá-lo de maneira quantitativa e objetiva. Além de se pautar no trabalho prescrito, não no trabalho real, ou seja, não considera os possíveis imprevistos da atividade que podem prejudicar o desempenho dos(as) trabalhadores(as).

Quando o trabalho prestado ocorre no setor de serviços, é ainda mais difícil fazer tal mensuração (através da avaliação de desempenho), pois esse é ainda mais subjetivo em relação às etapas de trabalho. Nesse sentido, essa forma de avaliação “gera, conseqüentemente, sentimentos de injustiça que causam efeitos deletérios à saúde mental” (Dejours, 2010, p. 45), tendo como implicação mais severa os impactos sobre a relação e cooperação entre os(as) trabalhadores(as), pois incita a competição. O clima se torna ainda mais nefasto quando a avaliação de desempenho é atrelada a alguma bonificação, possível desligamento ou qualquer outra recompensa ou consequência, que faz com que os(as) trabalhadores(as) fiquem isolados(as) em seu serviço, gerando consequências à saúde mental.

Para Dejours (2010), os(as) trabalhadores(as), de maneira geral, estão envolvidos(as) com o seu trabalho, buscam realizá-lo da melhor maneira possível, envolvendo-se pessoalmente, colocando sua energia na tarefa. Ter o reconhecimento daquilo que realizou no trabalho é fonte de satisfação, saúde mental e, em última instância, de identidade. De acordo com o autor, há duas formas de reconhecimento:

a) *Julgamento da utilidade*: reconhecimento proferido pelos(as) superiores(as), que demonstra a utilidade técnica, econômica e social da tarefa realizada.

b) *Julgamento da beleza*: reconhecimento com respeito à qualidade ou ao estilo do trabalho proferido pelos(as) pares, pois são eles(a) que conhecem o trabalho, e é “a um só tempo, o mais preciso, o mais sutil, o mais severo e o mais precioso” (Dejours, 2010, p. 40). Quando a pessoa recebe o julgamento da beleza, ela pode se considerar de fato pertencente à determinada profissão, ou seja, essa forma de julgamento tem alto impacto sobre a identidade do(a) trabalhador(a). Por exemplo, no caso do presente estudo, o(a) advogado(a) ao ser elogiado(a) por um(a) par, por alguma negociação em que se saiu bem, pode, com o reconhecimento do seu trabalho, se sentir de fato um(a) advogado(a) e isso leva a um estado de prazer com a atividade, pois “a identidade é a armadura da saúde mental” (Dejours, 2010, p. 41). Porém, se o reconhecimento não acontece, surge o risco de desestabilizar a identidade, bem como de afetar a autoestima.

Pela forma com que a gestão está hoje organizada, com as exigências de maior produtividade e ferramentas que incitam o individualismo, o reconhecimento pelo trabalho tem

se tornado mais difícil. Com a inclusão das metas atreladas ao salário, trabalho por objetivos e subcontratação, as pessoas tendem a estar cada vez mais isoladas e também mais competitivas em seus empregos, a fim de manter-se contratadas e garantir as satisfações oferecidas pela empresa. Além disso, com o aumento da concorrência empresarial exige-se mais do(a) trabalhador(a) e esse(a), por sua vez, passa a concorrer com seus(as) pares. O que é ganho em tempo, com o avanço da tecnologia, aumenta-se em ritmo, em cobrança por resultados e criatividade (Gaulejac, 2007). E a ausência de reconhecimento, justamente em razão da individualização e exigência do sempre mais, impede a satisfação com o trabalho e pode trazer a insegurança em relação ao desempenho e a consequente autocobrança para alcançar maiores e melhores resultados (Dejours, 2010).

Com tais cobranças organizacionais e a menor segurança empregatícia, surge a angústia de trabalhar mal. A insegurança de não estar à altura daquilo que lhe é exigido profissionalmente, tal como o ritmo, a formação acadêmica e a quantidade de horas trabalhadas por dia. Há também ansiedade quanto a adaptação à cultura empresarial, às exigências do mercado de trabalho e a forma de se relacionar com os(as) clientes, por exemplo. Essas angústias podem afetar profundamente a saúde mental do(a) trabalhador(a). Elas são denominadas por Dejours (2012) como sofrimento do trabalho, que é o sofrimento daqueles(as) que trabalham, diferentemente do sofrimento do desemprego – referente à angústia daqueles(as) que estão em condição de não trabalho. Pois, sendo o trabalho fonte de identidade, sua ausência também pode acarretar diversos malefícios à saúde pessoal.

Para aqueles(as) que continuam a trabalhar, sobrevivendo ao enxugamento das empresas, o ritmo de trabalho se tornou mais intenso, bem como a quantidade de horas trabalhadas, o que pode prejudicar a vida pessoal e também levar ao estresse, como será demonstrado na próxima seção. Outra consequência do enxugamento é a possibilidade de ser impedido(a) de realizar um bom trabalho, ainda que saiba como fazê-lo. Esse fator pode acarretar em sofrimento devido a questões éticas, pela falta de qualidade do trabalho realizado, ou mesmo em razão da ausência de satisfação, ao ter que entregar um trabalho que o(a) profissional não reconhece como bem realizado.

Todos os pontos já citados correspondem como possibilidades para todos os(as) trabalhadores(as) que estão sob a égide da gestão flexível, no entanto, se o olhar for voltado para os(as) líderes, características adicionais podem ser observadas. Geralmente há maior sobrecarga de responsabilidade para quem ocupa posições de liderança. Os(As) líderes são requeridos(as) não apenas por seus resultados, mas também pelos de sua equipe. Gaulejac (2007) aponta que os fatores que causam o estresse ocupacional são praticamente inerentes à

posição do(a) líder contemporâneo(a), pois ele(a) tem de lidar com implantação e realização de metas, muitas vezes irrealistas, com conflitos entre os membros da direção, com os ritmos de trabalho, a concorrência para manter-se e subir de cargo, ou seja, situações e funções que ocorrem com todos(as) os(as) líderes. Concomitante, ainda têm de lidar com o acúmulo de funções, devido ao achatamento do nível hierárquico.

Dejours (2012) aponta que, além de todos os fatores acima citados, os(as) líderes também têm que aguentar o silêncio exigido para a sua posição. Eles(as) não podem discutir sobre o trabalho com outras pessoas da empresa, em decorrência do medo a que estão sujeitos(as). Medo de que tais informações possam ser utilizadas contra eles(as), medo de exporem suas fraquezas, ou seja, medo de se tornarem ainda mais vulneráveis. Portanto, tentam ocultar todas as falhas e agem de maneira individual.

A partir do que foi acima exposto, é possível perceber que o trabalho pode ser fonte de autorrealização, sublimação, saúde, mas também de infelicidade, alienação e doença mental. A maneira como ele será experienciado dependerá da relação pessoa-trabalho. E, no que diz respeito ao trabalho, de acordo com Dejours (2012), a forma contemporânea de gestão faz com que as doenças mentais relacionadas a ele fiquem mais graves, demonstrando o impacto que as imposições administrativas frente ao(à) trabalhador(a) podem causar. Ainda nessa linha de raciocínio, Tamayo (2004), advoga que o estresse ocupacional é determinado por fatores ambientais, como a cultura e clima empresarial e também devido à capacidade da pessoa em lidar com determinada situação. Nesse sentido, na próxima seção será apresentado um breve histórico da organização da profissão dos(as) advogados(as) e mostrado como a partir dos anos 1990, aproximadamente, a organização do trabalho desses(as) profissionais se modificou, adquirindo algumas características da gestão contemporânea das empresas. Nessa linha, posteriormente, será apresentada a teoria do estresse e os principais estressores ocupacionais, de acordo com Levi (1998).

1.3 Contextualização do trabalho dos(as) advogados(as) e as consequências para esses(as) profissionais

Na seção a seguir, o mesmo panorama exposto sobre as mudanças nas organizações e as consequências delas decorrentes, será realizado para a profissão do(a) advogado(a), de forma a especificar melhor o campo do presente estudo.

O(A) advogado(a) é a pessoa formada em curso de Direito e inscrita na Ordem dos Advogados do Brasil (OAB). O(A) bacharel que não estiver inscrito na OAB, não é advogado(a). Em essência, o(a) advogado(a) é o(a) profissional que presta serviços jurídicos a um(a) cliente, seja ele(a) pessoa física ou pessoa jurídica. Esse(a) prestador(a) de serviço, tem como primeiro direito receber honorários, que é a contraprestação do seu trabalho, bem como a sua fonte de renda (Dinamarco, 2004). Porém, com as novas formas de exercer a profissão (que serão em seguida discutidas), para além do(a) advogado(a) como profissional liberal, os honorários agora podem ser “divididos” com empregadores(as) ou sociedades de advogados(as). “As atividades profissionais privativas dos advogados são exercidas individualmente, ainda que revertam à sociedade os honorários respectivos” (Lei n. 80906, 1994, art. 37).

Ainda em relação aos direitos dos(as) advogados(as), esses(as) devem ser capazes de exercer sua atividade com liberdade e independência em todo o território nacional; ter o direito ao sigilo profissional, bem como o direito de conversar reservadamente com o(a) cliente, dentre outros direitos a eles(as) reservados. Em relação aos principais deveres éticos dos(as) advogados(as), é possível citar o dever de contribuir para o prestígio da profissão e obter respeito como profissional. O(A) advogado(a) também deve manter conduta ética, de acordo com as premissas da advocacia e prestar contas, a respeito dos valores devidos ao(à) cliente. O(a) profissional que não cumprir tais premissas pode sofrer sanções e penalidades (Dinamarco, 2004).

Classicamente, os(as) advogados(as) atuam da mesma forma que médicos(as) e dentistas, como um(a) profissional liberal. Prestando assistência jurídica em seu próprio escritório, de forma individual, generalista, isto é, sem se ater a uma área específica do Direito, e bastante próxima e pessoal, “no passado, o escritório confundia-se com a própria casa do advogado” (Falcão, 1984, p. 166). Porém, essa herança tem sido modificada nas últimas décadas. Os(As) advogados(as) passaram a atuar como advogados(as)-empregados(as) nas empresas, e como advogados(as) associados(as) nas sociedades de advogados(as), as também denominadas bancas de advocacia. O(A) advogado(a)-empregado(a) é aquele(a) que exerce a profissão dentro do regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), podendo ser em empresas públicas, privadas ou mistas. De acordo com Kritzer (1999), essas novas formas de atuação surgem com o intuito de atender melhor às necessidades dos(as) clientes, que também se modificaram, como ainda será visto, e fazem com que o(a) advogado(a) passe a atuar de maneira mais comercial.

Ainda que a forma de emprego tenha mudado, os direitos e deveres permanecem os mesmos. É assegurado a esses(as) profissionais o direito de recusar trabalho, caso esse seja contrário à sua moral ou princípios éticos da advocacia, ainda que agora essa, talvez, seja uma situação mais delicada, já que isso implica em recusar um trabalho demandado pelo(a) chefe. Ou seja, impacta na plena liberdade anteriormente assegurada à profissão. Ao(À) advogado(a)-empregado(a) é garantido o salário mínimo, negociado através de convenção coletiva, e direito aos honorários de sucumbência – que são os honorários pagos pela outra parte por ter perdido o caso. Os(As) advogados(as)-empregados(as) também são assegurados(as) ao que diz respeito à jornada de trabalho, que não pode ser superior à oito horas diárias, caso isso proceda, eles(as) têm o direito a um adicional de horas (Lei n. 80906, 1994).

Os(As) advogados(as) associados(as), por sua vez, se encontram em uma situação desprotegida, quando comparados(as) aos(às) advogados(as) que atuam sob o regime da CLT, pois não possuem os mesmos benefícios e regulações que os(as) últimos(as). Essa nova forma de contratação tem crescido de maneira vertiginosa dentro das bancas de advocacia e seguido o modelo das *law firms* norte-americanas que possuem dezenas de sócios(as) e centenas de advogados(as). Os(As) advogados(as) dessas bancas possuem apenas o direito aos honorários, porque são contratados(as) como sócios(as) [com exceção dos(as) estagiários(as), que entram em outra forma de contratação], ainda que com pouca participação na sociedade. Assim, esses(as) profissionais podem ser considerados(as) autônomos(as), porém, atuam sempre em um mesmo escritório, onde a sua presença é exigida, se reportam a um(a) superior(a) hierárquico(a) e podem receber salários fixos, dessa forma, muitas características se assemelham a de um(a) funcionário(a) comum, que vende a sua força de trabalho (Falcão, 1984); ganhando salário fixo e também o variável, de acordo com as metas que conseguir atingir.

Com o que foi acima conceituado, é possível perceber que a advocacia foi tomando outra roupagem com os passar dos anos. Muitas dessas transformações começaram a ocorrer em torno da década de 1970, devido às mesmas transformações que impactaram o taylorismo e o fordismo, e que acabaram dando margem para a consolidação do modelo toyotista. Porém, no Brasil, outra característica colaborou para tais transformações, que foi o aumento do número de pessoas formadas em Direito. Esse fator trouxe diversas consequências, como o desemprego, o subemprego, queda do padrão ético-moral e competição entre a classe (Falcão, 1984).

Na seção seguinte, serão apresentadas, de maneira mais detalhada, as transformações ocorridas na advocacia, desde a época do profissionalismo, quando os(as) advogados(as) atuavam apenas em pequenos escritórios, com casos mais simples, de pessoas físicas, até chegar

à forma de organização atual, denominada de pós-profissionalismo, que é quando os(as) advogados(as) passam a trabalhar nas grandes bancas de advocacia, que operam dentro de uma lógica bastante parecida com a da gestão flexível, por exemplo, atuando com metas, equipes abertas de trabalho e remuneração flexível, de acordo com o resultado. Os(As) advogados(as) também, no atual contexto, passam a atender, principalmente, clientes jurídicos, onde o(a) profissional precisa ter uma posição de consultor(a) e negociador(a), pois, ele(a) sai dos tribunais e passa às salas de reuniões, para atender casos de fusões e aquisições, por exemplo, que são muito mais cobiçados pelas bancas e advogados(as), pois trazem mais dinheiro, visibilidade e prestígio aos(às) que estão envolvidos(as), como será constatado a seguir.

1.3.1 Profissionalismo

O profissionalismo, que advém de “profissionalização”, é uma forma de organização de trabalho constituída por grupos profissionais que buscam afirmar-se coletivamente, através de sua ontologia (Castelo, 2010). Seu estabelecimento ocorreu no período moderno, em torno da Segunda Revolução Industrial, portanto, por um período coexistiu com a racionalidade das indústrias tayloristas e, posteriormente, fordistas. No entanto, mantendo-se como organizações distintas, sem sofrer nenhuma influência. Os(As) trabalhadores(as) atuantes na lógica do profissionalismo eram basicamente aqueles(as) de caráter liberal, que reivindicavam uma atuação autorreguladora e que obtinham conhecimento abstrato e técnico científico para realizar suas atividades ocupacionais (Bonelli, 2002). O profissionalismo se manteve fortalecido até a década de 1970, quando os mesmos fatores internos e externos que atingiram a estrutura do taylorismo e do fordismo e que possibilitaram a criação e disseminação do toyotismo, fizeram com que essa forma de organização se modificasse. Em conjunto, o número de profissionais formados(as) em Direito também aumentou, trazendo maior competição entre esses(as) trabalhadores(as).

O profissionalismo se baseia em três características. Em primeiro lugar, o conhecimento intenso, que é o fator principal dessa forma de organização, pois está relacionado à complexidade do serviço, que não é passível de ser feito por qualquer pessoa, mas necessita de formação adequada e monopólio desse conhecimento. Além disso, sua execução baseia-se em um conhecimento abstrato e que deve ser reconhecido pelos(as) pares para ser legítimo. A segunda característica é a necessidade de pouco capital para ser executado, por exemplo, não é

preciso haver a estrutura de uma fábrica para que o serviço seja realizado. Já o terceiro aspecto é a força de trabalho composta exclusivamente por aqueles(as) que possuem o diploma específico da área, e subjugada por determinados padrões éticos, que controlam e impõe normas e regras para a execução da profissão (Von Nordenflycht, 2010). Nesse sentido, o profissionalismo traduz uma sociedade pouco diferenciada, onde são raras as especializações, no sentido de que aquele(a) que possui o diploma determinado para aquela profissão pode exercer todas as atividades concernentes ao ramo, sem necessitar de outras formações, e pessoas com outros diplomas, ou sem diplomas, não executarão as atividades determinadas para aquela profissão. Os(As) advogados(as), assim, possuíam um “apego aos valores fundamentais da profissão: independência, liberdade e individualismo” (Falcão, 1884, p. 166), com o pós-profissionalismo, tais valores começam perder a força, como ainda será mostrado.

Outro ponto importante do profissionalismo é o seu contraponto em relação à forma de trabalho repetitivo e parcelar. O profissionalismo advém de amplo conhecimento profissional, de forma que a execução não pode ser realizada mecanicamente. A pessoa deve conhecer todo o processo a ponto de ser capaz de se antecipar frente à realização da tarefa. Executando um trabalho generalista e autônomo, passível de pensar sobre a tarefa e de realizar o trabalho colocando elementos pessoais no serviço (Freidson, 1996). Em razão das características do profissionalismo, as profissões que dele faziam e fazem parte, eram tidas como contraponto do amadorismo e do funcionalismo, assim, o profissionalismo era sinônimo de poder, prestígio e autonomia (Dias & Pedroso, 2002).

No caso do Direito, o profissionalismo era evidente através da necessidade da formação e também da maneira como os(as) profissionais estavam organizados(as) para realizar suas atividades profissionais (Bonelli, 2002). Os escritórios eram estruturas pouco hierárquicas, de caráter generalista, ou seja, o(a) advogado(a) atendia toda demanda do(a) cliente e para qualquer cliente que precisasse, não havia especialização para determinada área do Direito. O conhecimento adquirido pela formação e experiência profissional era suficiente para lidar com as exigências do trabalho. De acordo com Falcão (1984), os escritórios eram (e, no Brasil, uma parcela expressiva ainda é) uma extensão da casa dos(as) advogados(as), além de serem

(...) escritórios de “clínica geral”. Aceitam qualquer coisa que lhes bata à porta. (...) A captação da clientela, pessoas físicas ou jurídicas, do setor público ou privado, é feita inicialmente através das relações pessoais e mesmo de parentesco, e, posteriormente, através do desempenho profissional (Falcão, 1984, p. 166).

Os(as) advogados(as) do profissionalismo, ao mesmo tempo em que eram executores(as), eram também sócios(as) de seu negócio, o que favorecia o caráter pouco hierárquico. Os escritórios eram pequenos e não havia a necessidade de pessoas de outras áreas, o trabalho centrava-se completamente nas mãos dos(as) advogados(as), pelo fato deles(as) atuarem em todas as áreas do Direito e também porque os casos eram de menor expressão e complexidade. Essa maneira de realizar a atividade fortalecia o vínculo com o(a) cliente, pois era imperativo um contato maior para entender todas as demandas e conseguir trabalhar em função do problema. Isso fazia com que o(a) cliente tivesse um(a) advogado(a) fixo(a), independente da questão a ser tratada.

Porém, esse cenário do profissionalismo começa a entrar em declínio, concomitantemente às fábricas tayloristas e fordistas, devido às mudanças econômicas e sociais, como a globalização, flexibilização dos mercados, avanço da tecnologia, exigências de produtividade e aumento da competição. Tais mudanças estruturais impuseram novos desafios às atividades ancoradas no profissionalismo. No Direito, o maior impacto ocorre nas sociedades privadas e empresariais (Briscoe & Tsai, 2011), principalmente, porque esses escritórios não atendem apenas pessoas físicas, mas também jurídicas, ou seja, empresas que estão tendo de lidar com as mudanças ocorridas desde a década de 1970, trazendo, assim, maiores desafios ao Direito. Esse contexto abriu espaço para o que pode ser chamado de pós-profissionalismo e que será abordado a seguir.

1.3.2 Pós-profissionalismo

O pós-profissionalismo, como já exposto, entra em vigor quando as bases do profissionalismo vão, parcialmente, se desestruturando e surge uma nova forma de trabalho das profissões clássicas, dentre elas, o Direito. Essa desestruturação no âmbito da advocacia ocorreu devido à perda do poder do profissionalismo, atribuído pelo Estado, e à necessidade de acompanhar as novas demandas dos(as) clientes, que se modificaram devido às novas configurações sociais e econômicas mundiais. Assim, os escritórios de advocacia alteram sua organização para acompanhar a exigência e a competitividade dos novos mercados e garantir a sobrevivência no mercado de trabalho (Dias & Pedroso, 2002).

Kritzer (1999) coloca três características para o pós-profissionalismo, que ainda serão discutidas: (1) A especialização das atividades, em detrimento à execução do trabalho genérico,

próprio do profissionalismo; (2) O início do trabalho multiprofissional, portanto, a perda do monopólio das profissões; e (3) O aumento do uso das novas tecnologias, que, por um lado possibilita maior agilidade do serviço e, por outro, aumenta o controle da atividade, ainda mais quando associado à fragmentação das tarefas.

Todas essas mudanças perpassam o campo da advocacia, que começa a ser uma profissão com diferentes formas de trabalho, além do clássico perfil liberal. Os(As) advogados(as) passam a atuar em empresas privadas, regulamentados(as) pela CLT, e também iniciam atuação nas grandes sociedades de advogados(as). Falcão (1984) expõe que existem duas formas de sociedade de advogados(as). As *sociedades de fato*, que existem desde o profissionalismo e mantêm as características dessa estrutura. Essas sociedades são apenas junções de poucos(as) advogados(as), que conservam a prática individual, porém, se agrupam para dividir as despesas do espaço de trabalho. Esse formato não possui personalidade jurídica e registro na OAB e ainda são a maioria no país. As *sociedades de direito*, por sua vez, “são definidas como sociedades civis de trabalho, destinadas a disciplina do expediente e dos resultados auferidos na prestação dos serviços advocatícios” (Falcão, 1984, p. 166). Em relação a estrutura dessas bancas, elas podem ser integradas apenas por sócios(as) ou por sócios(as) e associados(as). Tais sociedades devem possuir personalidade jurídica e registro na OAB.

Falcão (1984) ainda aponta que a maioria dos(as) advogados(as) desse novo contexto organizacional deixaram de ter o perfil de profissional liberal para se tornarem assalariados(as), o que significa que eles(as) recebem um salário fixo mensal em troca dos serviços executados. Assim, como qualquer trabalhador(a) funcionário(a), os(as) advogados(as) estão submetidos(as) aos interesses de seu(ua) empregador(a), seja o Estado, departamentos jurídicos de empresas privadas ou os(as) sócios(as) das bancas de advocacia (sociedades de direito). “Este fato produz uma realidade profissional contraditória. Por um lado, no mercado de trabalho os advogados são cada vez menos advogados liberais. São cada vez menos independentes, livres e individualistas. São cada vez mais empregados, assalariados” (Falcão, 1984, p. 169).

Através do regulamento geral do Estatuto da Advocacia e da OAB, em 1994, foi regulamentada a atividade dos(as) advogados(as) associados(as). Esses(as) profissionais – participantes da presente pesquisa – são aqueles(as) que atuam nas sociedades de advocacia², de grande e médio porte, junto aos(às) sócios(as) e estagiários(as). Essa função consta no Artigo 39 do Estatuto da Advocacia (1994), que estabelece que a sociedade e o(a) advogado(a) podem

² Como o presente estudo tem como foco às sociedades de direito, ou seja, grandes escritórios de advocacia, regulamentados pela OAB, quando citado no decorrer da Dissertação “sociedades de advogados(as)”, serão as sociedades de direito necessariamente referidas e não as “sociedades de fato”.

associar-se sem vínculo empregatício, mas sem se enquadrar em um vínculo de pessoa jurídica. Assim, o(a) associado(a) se encontra entre a figura do(a) sócio(a), que é o(a) proprietário(a) do escritório, e a do(a) empregado(a). “Entre” essas duas modalidades, pois ele(a) não tem carteira assinada, mas trabalha exclusivamente para as sociedades, e tem direito, como remuneração, à parte do lucro gerado, ainda que não seja sócio(a) do escritório. No entanto, para ter acesso ao lucro, é necessário garantir a conquista dos casos mais visados, bem como o alcance das metas, previamente definidas pelos(as) superiores hierárquicos(as); o que pode não ser tão simples para todas as áreas do Direito, já que há áreas em que os casos trazem maior prestígio e lucro, como a do Direito Societário e outras mais clássicas, com casos de menor repercussão, como as do Direito do Trabalho.

Ainda sobre o perfil dos(as) advogados(as) associados(as), Dinamarco (2004, p. 718), confirma o que foi acima exposto. Para ele, os(as) associados(as) não são sócios(as) “nem empregados, realizam serviços na qualidade de autônomos – ou seja, mediante contrato de prestação de serviços”. Ou através da aquisição de pequena parte da sociedade, criando um vínculo com o escritório que não é regido pela CLT. Através de promoções, os(as) associados(as) têm possibilidade de chegar a sócio(a) e com isso, ter maior participação na sociedade e, conseqüentemente, nos lucros. Tal hierarquização é possível, pois, ainda que seja uma relação de trabalho apenas contratual, os(as) associados(as) geralmente têm plano de carreira nos escritórios em que atuam. Dessa forma, a competitividade, típica das organizações, pode também adentrar no espaço das profissões classicamente consideradas liberais.

O aumento das contratações dos(as) advogados(as) por empresas ou sociedades, é uma das razões pelas quais surgem os(as) advogados(as) especialistas, ou seja, que atuam em apenas uma área do Direito. Esse fator ocorre devido à necessidade de dinamizar os processos da organização e da resolução dos casos jurídicos e, conseqüentemente, aumentar os lucros da instituição (Kritzer, 1999). Outra razão são as demandas de trabalho, que se tornam mais complexas, principalmente na prestação de serviço à pessoa jurídica, pois as empresas também se tornaram mais implexas, o que gera a necessidade de haver a especialização no ramo jurídico, pois apenas um(a) advogado(a), pode não ser mais capaz de lidar com todas as demandas que a empresa requer (Dias & Pedroso, 2002).

Assim, cada profissional irá crescer dentro de determinada área, sendo muito difícil a transição de uma especialidade para outra, ainda que todos(as) teoricamente estejam aptos a defender na maioria das especialidades, após formado(a). Nas sociedades de advogados(as), conhecidas como empresas multiprofissionais, existem equipes de trabalho muito bem delimitadas, de acordo com a especialização, e cada uma é procurada pelo(a) cliente de acordo

com a demanda. Se o caso for um pouco mais complexo, em que é necessário apoio de outras áreas, o(a) próprio(a) advogado(a) do caso procurará alguém da especialização requisitada e combinará com ele(a) datas e honorários. Dessa forma, o contato com os(as) clientes se tornou mais distante e impessoal (Dias & Pedroso, 2002).

Tais especializações colaboram para a perda do amplo controle do(a) advogado(a) sobre sua profissão, por atender apenas uma demanda específica, por exemplo a demanda da área do Direito Trabalhista. E, dentro dessas especializações, nos grandes escritórios e empresas, há também a especialização das tarefas, através da divisão do trabalho em equipes de trabalho. Portanto, é possível notar as modificações ocorridas na estrutura do trabalho dos(as) advogados(as), quando esses(as) passam a atuar dentro do modelo pós-profissional. Dá-se início às especializações e ao parcelamento do trabalho, o que faz com que sua organização comece a se assemelhar com as empresas comerciais.

Com a especialização das atividades, surge a demanda da especialização geográfica, ou seja, a necessidade de contratos de longa distância ou a abertura de filiais em outras regiões, para facilitar a captura de novos(as) clientes ou para estar próximo(a) daqueles(as) que se está prestando serviço. Principalmente os(as) empresariais, pois são esses(as) que geram maior rentabilidade e visibilidade para os(as) advogados(as) e sociedades de advogados(as). Assim, os escritórios, antes pequenos, até mesmo com um(a) único(a) profissional liberal, passam a ter filiais até em outros países (Castelo & Tureta, 2014; Kritzer, 1999).

A especialização vem acompanhada da necessidade de flexibilidade dos atores e atrizes sociais. Nesse sentido, ao mesmo tempo em que é exigida a especialização, também é necessário que a pessoa seja capaz de acompanhar as mudanças tecnológicas e de mercado (Dias & Pedroso, 2002), para estar apta a atender os(as) clientes de forma eficiente.

O avanço da tecnologia, principalmente da informação, contribuiu para as novas práticas organizacionais, em diversos âmbitos, por exemplo para otimizar o tempo dos processos e agilizar a entrega do trabalho, especialmente das tarefas mais operacionais (Dias & Pedroso, 2002; Kritzer, 1999). Porém, tal avanço não trouxe apenas benefícios. A qualidade do trabalho ficou ameaçada, com as novas práticas organizacionais que o avanço tecnológico proporcionou. A tecnologia também ajudou a parcelar o trabalho e deixá-lo tão básico a ponto de ser passível de ser realizado por diversos(as) profissionais, o que resultou em competitividade no mundo do Direito, tanto inter como intraorganizacional, como será explanado a seguir, pois rompeu com a exclusividade profissional clássica (Bonelli, 1998). No entanto, essa quebra na exclusividade profissional também se deveu à transformação dos escritórios em unidades de negócio, nos quais a pressão por eficiência e rentabilidade é constante (Kritzer, 1999).

Essa racionalização do trabalho, com consequente sistematização das tarefas abstratas, fez com que as tarefas passassem a ter hierarquia, das mais básicas as mais específicas. Essa estrutura está presente nas grandes sociedades de advogados(as), que se transformaram “em empresas de prestação de serviços jurídicos” (Dias & Pedroso, 2002, p. 283). Essas empresas prestadoras de serviços, bem maiores do que os antigos escritórios, possuem muito mais pessoas em sua força de trabalho. Nessa estratificação, os(as) sócio(as) são as maiores figuras de poder e autonomia. Eles(as) atuam não apenas na parte da assistência jurídica, mas também estão voltados(as) para o negócio, definindo as estratégias do escritório e a forma como esse irá se posicionar no mercado. Os(As) associado(s) são os(as) demais advogados(as), eles(as) se encontram sobre maior controle, dependentes não apenas do seu serviço e dos honorários específicos, mas de toda a estrutura organizacional e salário determinado por esta última. Essa nova estrutura faz com que os princípios da advocacia de independência, liberdade e individualidade sejam agora menos passíveis de atuação. Sendo estes fatores entraves à antiga autonomia dos(as) profissionais.

A racionalização das tarefas, além de estratificar as atividades, colabora para que os(as) profissionais exerçam trabalhos mais repetitivos e controlados, pois esses procedimentos podem vir dos(as) sócios(as) e a função do(a) advogado(a) é apenas executá-lo, portanto, mais uma vez, a tecnologia pode se tornar um instrumento para diminuir a autonomia advinda do profissionalismo. As tecnologias da informação (TI) também possibilitam que o(a) cliente conheça melhor o trabalho do(a) seu(sua) prestador(a) de serviço e ser mais exigente em relação ao resultado do trabalho (Dias & Pedroso, 2002).

Os(as) advogados(as) também passam a ter que lidar com uma maior demanda de trabalho, dentro desses grandes escritórios, e com o tempo reduzido de entrega do serviço. Além da já estabelecida preocupação com o resultado, porém, não mais apenas para ser reconhecido(a) no mercado, mas para manter seu emprego, pois os escritórios que atuam sob a égide do pós-profissionalismo utilizam diversas técnicas da gestão flexível, como as metas, salário varável e avaliação de desempenho, o que pode acarretar em competição entre pares e controle desses(as) profissionais. Outra razão para a competição é a estrutura hierárquica que passa a existir, tornando necessário que o(a) advogado(a) tenha que se sobressair para tentar alcançar o cargo de sócio(a), como já citado (Kritzer, 1999). Dias e Pedroso (2002) também apontam essa aproximação das sociedades com a linguagem e as técnicas de gestão das empresas flexíveis, citando o emprego da gestão de talentos, gestão por competências, a apropriação das metas de trabalho e a remuneração variável. Portanto, é possível perceber que, apesar do Direito ser uma profissão clássica e, até a década de 1970, estar bastante distante das

outras formas de organização de trabalho, como a taylorista, com as modificações sociais e econômicas, ele se aproximou das formas flexíveis de organização de trabalho, assim, é razoável dizer que são sociedades flexíveis de advocacia.

Os(As) advogados(as), por sua vez, em meio a essas novidades, têm que encontrar estratégias para lidar com a competição entre os(as) pares e com o ritmo acelerado de trabalho, devido às novas cobranças focadas em resultados rápidos. Além disso, eles(as) também têm que encontrar táticas para as altas demandas de clientes e a dificuldade de equilibrar vida pessoal e profissional, em razão das grandes exigências do trabalho, frente às urgências dos(as) clientes e ao uso da tecnologia como forma de dinamizar e controlar ainda mais as atividades laborais. Porém, essa adaptação não se faz de forma natural (Castelo, 2010), até pelo fato de todas essas transformações no âmbito jurídico serem recentes e não hegemônicas. No Brasil, o número de escritórios atuantes nessa realidade é pouco expressivo (Bonelli, Cunha, Oliveira & Silveira, 2008); por outro lado, são as grandes sociedades as mais significativas economicamente e representantes do pós-profissionalismo no Brasil, pois buscaram se adequar aos modelos dos países mais desenvolvidos – quando o Brasil se mostrou propício ao investimento estrangeiro – e, com as demandas, os escritórios precisaram se modernizar, transformando-se em grandes empresas advocatícias.

1.3.3 Especificidades dos(as) advogados(as) brasileiros(as) a partir da década de 1990

Como já colocado, na época do profissionalismo, os escritórios de advocacia costumavam ser pequenos, de forma que os advogados e as advogadas tinham um contato próximo com seus(uas) clientes. Eles(as) trabalhavam de acordo com a sua necessidade, de maneira mais tranquila, pois a competição não era tão grande, tanto entre escritórios como entre profissionais. No Brasil, esse cenário durou até em torno dos anos 1990, após esse período, houve mudanças significativas nessa profissão. Por exemplo, o maior escritório de advocacia da década de 1980 contava com apenas 30 advogados(as). Atualmente o maior escritório contém mais de 500 profissionais, e este número fica ainda maior caso se incluam as áreas administrativas. Em relação ao número de advogados(as), em 2012, o Brasil possuía cerca de 70.000 advogados(as) atuantes, segundo dados da OAB (Sakate, Allegretti & Jimenez, 2012).

A OAB é a instituição que regula a profissão – órgão de classe dos(as) advogados(as), de filiação obrigatória para o exercício da atividade. A OAB tem como função “disciplinar e

selecionar o grupo profissional” (Bonelli, 2002, p. 14), porém, a importância da filiação vai além da obrigatoriedade e função, pois também está vinculada a sustentação ideológica da profissão, que favorece o sentimento de pertença a um grupo, distinto dos demais (Bonelli, 2002). Para obter o registro da OAB, é necessário ser aprovado no exame da Ordem, que exige alguns quesitos, sendo eles: láurea em Direito, ser eleitor(a), ter capacidade civil, ser moralmente idôneo(a) e não exercer função incompatível com a advocacia (Dinamarco, 2004, p. 710). De acordo com o art. 2º, da lei nº 8.906, do Estatuto da Advocacia:

Estão impedidos de exercer o ato de advocacia (...) os advogados que prestem serviços a órgãos ou entidades da Administração Pública direta ou indireta, da unidade federativa a que se vincule à Junta Comercial, ou a quaisquer repartições administrativas competentes para o mencionado registro (Estatuto da Advocacia, 1994, art 2º).

Tal impedimento diz respeito a tentativa de manter o(a) advogado(a) como profissional independente.

As mudanças na organização da profissão se deram, principalmente, devido às privatizações, a abertura da economia, terceirizações e a entrada de novos(as) investidores(as), interessados(as) nas estatais que estavam para serem privatizadas (Bonelli, Cunha, Oliveira & Silveira, 2008; Sakate, Allegretti & Jimenez, 2012). E também em razão da desregulamentação do mercado e do avanço das TICs que também impuseram dinamicidade e modificaram a forma de trabalho dos(as) advogados(as).

Os novos eventos citados fizeram com que os escritórios de advocacia passassem a se assemelhar às empresas privadas, pois eles começaram a ter maiores oportunidades no país, com a entrada dos(as) grandes clientes empresariais e a necessidade desses(as) por advogados(as) que realizassem seus trâmites legais, como aquisições e fusões. Assim, os efeitos dessas mudanças se fizeram sentir com a ampliação dos escritórios, que crescem e se adaptam de acordo com as demandas dos(as) grandes clientes, e com a implantação do conhecimento especializado dos(as) advogados(as) e a mudança no atendimento ao(à) cliente, muito menos pessoal e que demanda trabalhos, muitas vezes, interligados com outras partes do mundo (Castelo & Tureta, 2014). Nesse sentido, dependendo a especialização do(a) advogado(a), esse(a) deixa de trabalhar com as demandas clássicas da advocacia e passa a atuar como consultor(a), colaborando(a) com o(a) cliente para o(a) fechamento de negócios. Destarte, parte dos(as) advogados(as) pós-profissionais, deixam de ir a fóruns ou de defender causas no tribunal.

Para se adequar às novas solicitações, os(as) sócios(as) dos escritórios começaram a se preocupar mais com a estratégia organizacional e, por isso, adotaram em seus escritórios ferramentas organizacionais próximas às práticas da gestão flexível, característica das empresas contemporâneas, como a avaliação de desempenho, remuneração variável atrelada às metas, gestão com foco no(a) cliente e controle operacional, que são formas de organização da atividade, que geram, como já dito, maior individualização, competição e perda da autonomia, e, por isso, podem levar ao adoecimento.

As advogadas e os advogados líderes das sociedades de advocacia, assim como os(as) gestores(as) de outras empresas de prestação de serviços, podem sofrer diversas formas de pressão no seu dia a dia de trabalho. E essa pressão, desde que os(as) escritórios passaram a operar na atual forma de organização empresarial, não é advinda apenas do(a) cliente, mas também do(a) chefe, ou seja, o(a) sócio(a) (Dias & Pedroso, 2002). Ela ainda pode ocorrer através da sobrecarga e elevado ritmo de trabalho, pois têm-se de lidar não apenas com os serviços próprios da advocacia, mas também com questões administrativas. Surge também a pressão para atender aos resultados esperados, pois, é a partir deles que haverá a possibilidade de galgar os degraus hierárquicos, ou, ao menos, manter sua posição. Além disso, por serem líderes, ainda têm como responsabilidade gerir suas equipes e colaborar para que elas atinjam bons resultados, o que influencia na rigidez desses(as) profissionais, frente aos resultados esperados.

Outra característica do trabalho dos(as) advogados(as), é que eles(as) podem continuar a receber por hora trabalhada, mesmo não atuando como profissionais liberais. Tal fator tende a intensificar o ritmo de trabalho, pois ao ganhar por hora, sem ter outras contrapartidas ou formas de seguridade, a não ser o valor monetário, pode fazer com que aumente o ritmo para não perder o emprego, para atender as demandas que chegam através da chefia e também para receber uma remuneração maior. Nesse sentido, esses(as) profissionais podem estar sob diversas situações que são possíveis fontes de estresse, dependendo de como são administradas por quem exerce a atividade, mas também pela forma com que são estabelecidas as exigências organizacionais. Assim, na próxima seção, será apresentado o conceito do estresse e os principais estressores laborais, de acordo com a teoria do estresse psicossocial.

1.4 O conceito do estresse

Hans Selye foi um dos primeiros estudiosos a teorizar sobre o estresse. Ele emprestou o termo da Física a qual denomina estresse o grau de deformidade que ocorre em dado produto ao ser pressionado. Em seu artigo de 1936, Selye apresentou os resultados de seus estudos clínicos com ratos(as), quando expostos(as) a agentes nocivos, demonstrando que eles(as) apresentavam a mesma reação fisiológica para todos os agentes empregados. Assim, conceituou que o estresse é definido pelas reações que o organismo produz em resposta a dada situação que exige adaptação. Essas reações têm como intuito fazer com que o organismo volte ao equilíbrio orgânico quando exposto a exigências, tensões ou mudanças. Esse esforço para voltar ao equilíbrio, foi denominado de *General Adaptation Syndrome*, traduzido para o português como Síndrome de Adaptação Geral (SAG), e definido pelo autor como estresse.

De acordo com Levi (1984), quando ocorre o primeiro contato com algum estressor, por exemplo, quando se é atacado(a) na rua, o

(...) córtex cerebral envia um sinal para o tronco cerebral: perigo, alarme, alerta. O coração da pessoa começa a bater mais rapidamente, a respiração acelera, seus músculos ficam tensos. Mais adrenalina é liberada na corrente sanguínea e mais “combustível” é liberado a partir dos depósitos de açúcar, no fígado e nos músculos. Da mesma forma, mais noradrenalina entra na corrente sanguínea e libera energia a partir dos depósitos de gordura. A energia adicional flui para os músculos através do sangue, dessa forma, o indivíduo se prepara para a luta ou fuga (Levi, 1984, p. 3).

Nesse sentido, o estresse não é um problema em si, na verdade o estresse colabora para a sobrevivência. No entanto, o grau de estresse pode se tornar um problema, pois vai determinar o desgaste que a pessoa sofrerá, a partir da sua estrutura biológica, as influências externas a que a pessoa está sujeita e também as reivindicações tanto externas como internas, ou seja, os estressores, ao qual o corpo é exposto (Levi, 1984).

O estresse, portanto, pode ocorrer em diversos eventos e a qualidade de ser algo prejudicial ou não, vai depender do tipo de estímulo e sua frequência e/ou intensidade. Há dois tipos de estresse, o *eustress* e o *distress*. O eustresse, é considerado o bom estresse, é a reação ocasionada por eventos agradáveis e de grande excitação e que resultam em satisfação, como, por exemplo, uma promoção no trabalho. Esse é o estresse positivo e pode levar ao desenvolvimento das pessoas, pois se sentem motivadas a agir frente à situação. O distress, por sua vez, é ocasionado por exigências que ultrapassam os limites pessoais. Esse tipo de estresse

é prejudicial à pessoa, pois acaba por dizimar a energia daqueles(as) que passam por tais situações e não têm nenhum controle sobre ela.

O trabalho pode gerar tanto processos de *eustress* como de *distress*. No *eustress*, a pessoa pode ter atitude empreendedora, tensão para a competitividade, revigoração e engajamento social. Já com o *distress*, os desdobramentos podem ser: eclosão de doenças, sobrecarga pessoal e profissional, desorganização do projeto de vida e trabalho compulsivo (França & Rodrigues, 1999). É importante salientar que no Brasil os termos *distress* e *eustress* não são comumente utilizados, sendo ambos substituídos pelo termo *estresse*, forma que será aqui empregada.

As situações adversas que as pessoas passam na atualidade podem ser consideradas um *estresse*, pois para a maior parte das situações, elas não precisam desse sistema adaptativo, pois não vivem mais em situações extremas como viviam nossos(as) ancestrais. No ambiente de hoje, essa forma de reagir às situações estressoras tende a ser impraticável, pois não é viável lutar para fugir dos problemas financeiros devido ao desemprego, por exemplo (Levi, 1984). As situações mudaram, mas a reação ao *estresse* não, fazendo com que o corpo reaja, às vezes, sem nenhuma finalidade razoável, mas utilizando as energias do corpo, o que pode resultar em doença, especialmente se os estressores forem persistentes ou intensivos.

Para Selye (1936), quando o organismo passa por uma situação de *estresse*, ele sofre uma série de reações orgânicas, definida como SAG, como já exposto, e que o autor averiguou possuir três fases: Alarme, Resistência e Exaustão. A última fase é a mais grave, porém, nem todas as pessoas chegarão a ela, mas isso não significa que elas não passaram por *estresse*.

A primeira fase – *alarme* – é quando a pessoa se prepara para a ação. Essa fase tem como alguns de seus sintomas a insônia e a irritabilidade. Apesar de tais reações, essa fase é considerada normal, já que é apenas uma forma de avisar ao organismo que algo mudou, porém, não necessariamente mudou em razão de uma situação ruim. Nessa fase ocorrem algumas mudanças hormonais, o que contribui para que haja o aumento da motivação e energia, esse fator é importante, pois nessa fase, o esforço do organismo visa o enfrentamento da situação e não a harmonia anterior.

A segunda fase, de *resistência*, é a mais extensa. Ocorre quando a fase de *alarme* persiste. Nesse momento, a pessoa entra no estado de resistência acima do normal, frente ao agente estressor, e tenta se adaptar. Isso faz com que o organismo possa reestabelecer certo equilíbrio, perdido na fase de *alarme*, porém, através de muito gasto de energia. Esse aumento do uso de energia corporal pode ocasionar cansaço extremo. A produtividade nesse período diminui consideravelmente e a vulnerabilidade a agentes infecciosos aumenta.

Já a terceira fase, da *exaustão*, é quando o estressor permanece apesar dos esforços constantes da pessoa. A resistência cessa e os sintomas da fase de alarme reaparecem. É a pior fase, a patológica. A pessoa não consegue se concentrar ou trabalhar. Doenças como úlcera, pressão alta, vitiligo e depressão podem aparecer (Lipp, 2003).

Lipp (2003) observou que na fase de resistência de Selye (1936), por ser extensa, as pessoas apresentavam sintomas diferentes, assim, ela criou uma nova etapa, a *quase exaustão*, intermediária entre a resistência e a exaustão. Nesta fase, os sintomas apresentados são menos severos do que os da exaustão, porém, em razão da grande carga de estresse, ainda que a pessoa consiga realizar suas tarefas normalmente, assim como ter momentos de lazer, tudo é feito com grande esforço e seus bons momentos são intercalados com bastante desconforto. É nesse período que as doenças começam a aparecer.

Para Lazarus, DeLongis, Folkman e Gruen (1985), o estresse ocorre através da relação entre um estímulo e uma pessoa vulnerável. Lazarus e Fokman (1984) postulam que o estresse é refletido através de variáveis que são avaliadas pela pessoa – através de sua relação com o ambiente – como benignas, irrelevantes ou estressantes. As situações benignas e irrelevantes, são consideradas prazerosas, sem prejuízo para o bem-estar individual. As situações estressantes são avaliadas como dano, perda ou ameaça, porém, se na avaliação a pessoa considerar que pode lidar com a situação estressante, essa poderá ser vista como desafio. Portanto, para esse autor e essa autora, não é possível que determinado evento seja um estressor universal, pois ele está diretamente relacionado à pessoa, ele só se torna um estressor se a pessoa for vulnerável a ele, prejudicando de alguma forma o seu bem-estar, pois seus recursos estão aquém daquela demanda.

1.4.1 O estresse ocupacional

Ainda que os efeitos fisiológicos do estresse no organismo sejam inegáveis, como foi mostrado através de Lipp (2003) e Selye (1936), alguns(mas) autores(as) que estudaram o estresse ocupacional (Karasek, 1979; Levi, 1984), tema da presente pesquisa, baseiam-se nos aspectos psicossociais para explicar suas teorias. Fundamentando-se nesses estudos, a base teórica da presente pesquisa será o estresse psicossocial, que é entendido como a inter-relação entre a visão, capacidades e expectativas individuais e aquilo que é apresentado pelo ambiente,

como recursos ou controles impostos, que podem levar ao estresse, dependendo da forma como a pessoa é impactada, como será demonstrado a seguir.

O estresse ocupacional ocorre quando a pessoa avalia o ambiente como hostil para seus anseios de realização pessoal e profissional, assim como para sua saúde física e mental. Essa situação resulta em prejuízo para a pessoa no trabalho, pois ela percebe que esse ambiente lhe faz exigências que estão além de suas possibilidades (França & Rodrigues, 1999). Ainda de acordo com a autora e o autor, partindo de um ponto de vista psicossocial, o estresse não se dá apenas como resposta do organismo a dada situação, mas sim, da relação entre a pessoa, o ambiente social no qual ela está inserida e as circunstâncias de vida da pessoa e da forma como ela irá avaliar.

O estresse pode ter dois significados: o de *processo*, que é a tensão em relação à certa situação desafiadora, e o de *estado*, que é o resultado obtido pela pessoa, positivo ou negativo, em relação ao estressor. Os estressores podem ser diversos, tais como, temperatura muito alta ou muito baixa, condições insalubres ou certas situações do trabalho, como pressão no trabalho, problema de comunicação e longas jornadas de trabalho. Os agentes estressores psicossociais, são hoje reconhecidos como tão potenciais para o adoecimento quanto os microrganismos ou os ambientes insalubres, afetando as mais variadas classes, ou seja, os estressores podem atingir tanto os(as) operários(as) como os(as) altos(as) executivos(as) (França & Rodrigues, 1999).

Ainda dentro da visão do estresse psicossocial, para Baker e Karasek (2000), o estresse ocupacional ocorre quando há um desencontro entre o que é exigido no trabalho e os recursos e necessidades do(a) trabalhador(a). Karasek (1979) desenvolveu o Modelo Demanda Controle, em que teoriza que a tensão psicológica (reação de estresse) não decorre de um único aspecto do ambiente de trabalho, mas dos efeitos das demandas de trabalho e da possibilidade de controle que o(a) trabalhador(a) tem para exercê-las.

O autor propõe que os(as) trabalhadores(as) que sofrem muita pressão psicológica, com baixo controle sobre sua tarefa (baixa latitude decisória), apresentam aumento da tensão mental e insatisfação com o trabalho. Nesse sentido, para Karasek (1979), o trabalho que pode levar à pessoa a ter estresse é aquele que possui muitas exigências e estabelece muitas restrições para a atuação. Assim, é possível dizer que o estresse está mais relacionado a fatores ambientais do que às características e percepções individuais. Karasek (1979) denomina de *trabalho passivo* aquele que exige pouco da pessoa, ao mesmo tempo em que há pouco controle do(a) trabalhador(a) sobre sua tarefa. O *trabalho ativo*, por sua vez, ocorre quando há muita exigência do trabalho e o(a) trabalhador(a) tem amplo controle sobre seu serviço, o que diminui as chances de adoecimento, pois essas exigências podem servir mais como desafios a serem superados.

Posteriormente, Karasek, em colaboração com Theorell (1990), incluiu em seu modelo o apoio social, pois percebeu a importância desse apoio nas relações de trabalho para a diminuição da tensão, devido a menor excitação do sistema nervoso, que pode ser o elo entre a situação e a doença. A hipótese dos autores é que os(as) trabalhadores(as) que têm muitas demandas no trabalho, mas baixo controle e baixo apoio social, estão mais suscetíveis a doenças. Karasek e Theorell (1990) apontaram também que dependendo do nível de confiança e da integração emocional e social das relações no trabalho o nível de tensão pode diminuir.

Levi (1984), que também estudou o estresse ocupacional, aponta que ele é causado por um desajuste entre as necessidades e capacidades pessoais e as demandas do ambiente. Ainda que as pessoas possam ter algum grau de responsabilidade sobre o efeito do estresse, o ambiente tem sua responsabilidade ao oferecer ou exigir mais ou menos do que o necessário. Por exemplo, quando a pessoa necessita de um emprego e não consegue encontrar ou, então, está em um emprego que inviabiliza qualquer outra atividade, como o lazer. O estresse também pode ocorrer devido ao desequilíbrio entre as expectativas pessoais e a realidade, independentemente se essas expectativas são razoáveis ou não. Há ainda uma causa relacionada ao conflito de papéis. Cada pessoa é, ao mesmo tempo, pai ou mãe, amigo ou amiga, irmã ou irmão, chefe, subordinado ou subordinada, colega de equipe, e o compromisso implicado para exercer todas essas diferentes funções, pode gerar estresse. “Um denominador comum de todos esses ‘desajustes’ é a nossa falta de controle sobre a situação. Se estamos em total controle, podemos adaptar o ambiente às nossas capacidades e necessidades, mantendo, assim, um bom ambiente” (Levi, 1984, p. 5, *tradução nossa*).

Dessa forma, quando as exigências ambientais não são compatíveis com a capacidade individual, ou as oportunidades ambientais não correspondem às expectativas e necessidades individuais, pode ocorrer o estresse. No ambiente de trabalho esse fator é igual, as características psicossociais do trabalho são importantes não apenas para gerar satisfação, mas também saúde para a pessoa, porém, dependendo do ambiente de trabalho e das situações, pode acarretar estresse. A seguir, serão apresentados os principais estressores psicossociais do trabalho, de acordo com Levi (1984, p. 16; 1998, p. 34-35, *tradução nossa*):

- *Sobrecarga quantitativa*, ou seja, muito para ser feito com pressão do tempo e fluxo de trabalho repetitivo.
- *Subcarga qualitativa*, ou seja, trabalho com pouco estímulo, pouca exigência, sem muita variação ou estímulo. Não há exigência de criatividade ou de solução de problemas, ou

oferece baixa oportunidade de interação social. Esse tipo de trabalho parece ter aumentado após o início da automação e do uso do computador, nos escritórios e manufaturas, embora possa haver exemplos do oposto, ou seja, que o computador e a automação colaboraram para a criação de trabalhos mais significativos e de maior interação social.

- *A falta de controle* sobre a situação, quando o(a) trabalhador(a) não tem nenhuma influência, especialmente em relação à tarefa, ritmo e métodos de trabalho, ou quando há incerteza ou falta de qualquer estrutura evidente na situação de trabalho.
- *Falta de apoio social* dos(as) colegas de trabalho, da chefia ou em casa.
- *Conflito de papéis*, pois as pessoas ocupam vários papéis simultaneamente e os conflitos surgem facilmente entre esses papéis, como quando é exigida a escolha entre o trabalho e o pai e a mãe ou filhos(as) doentes ou quando um(a) supervisor(a) é dividido(a) entre a lealdade a superiores(as) ou aos(as) colegas de trabalho e subordinados(as).
- *Estressores físicos*. Tais fatores podem influenciar o(a) trabalhador(a) fisicamente e quimicamente, por exemplo, através de efeitos diretos sobre o cérebro, devido a solventes orgânicos. Efeitos psicossociais secundários também podem se originar a partir do sofrimento causado por odores, brilho, ruído, temperatura extrema ou umidade do ar e assim por diante. Esses efeitos também podem ocorrer devido à consciência do(a) trabalhador(a), devido a sua suspeita ou medo de que está exposto(a) a riscos químicos ou de acidentes que ameaçam a vida.

Quando o estresse ocupacional passa a ser crônico, em decorrência de questões exclusivamente do trabalho, ou seja, sem antecedentes pessoais, a pessoa pode chegar ao *burnout*, que é o “esgotamento físico, mental e emocional do trabalhador em função do labor que vem desempenhando” (Benevides-Pereira, 2010, p. 11). Assim, o *burnout* está sempre relacionado ao trabalho, no entanto, é facilitado por algumas características pessoais. Seus efeitos podem ser percebidos devido ao aumento das ausências do(a) trabalhador(a) por questão de saúde, conflitos interpessoais, em razão do comportamento irônico e cínico que passa a prevalecer, baixa produtividade e baixa qualidade do trabalho, em decorrência da perda de

sentido no trabalho. Além disso, o *burnout* também gera diversas consequências pessoais – em função dos transtornos que causa – tanto físicas como psicológicas, comportamentais e defensivas. Dentre as consequências, algumas das mais severas é o infarto, a depressão, o suicídio e os problemas interpessoais.

Uma cultura organizacional que, em razão de suas demandas, causa situações de estresse constantes, sem possibilitar que seus(as) trabalhadores(as) ressignifiquem tais situações, pode colaborar para o adoecimento de seus(as) profissionais. As estratégias de enfrentamento, conceituadas a seguir, podem colaborar para lidar com tais situações causadoras de estresse.

1.4.2 Estratégias de enfrentamento

Estudiosos(as) interessados(as) em como os(as) trabalhadores(as) lidam com os estressores ocupacionais, pesquisaram as estratégias de enfrentamento empregadas no dia a dia laboral (Arroba & James, 1988; Barcaui & França, 2014; Mendonça & Costa, 2008; Wehr, 1999). O processo entre o estresse e as estratégias de enfrentamento é dinâmico, nele, são importantes quatro elementos principais: os estressores ambientais, a avaliação cognitiva a respeito desses estressores, o nível de estresse que eles causam e, finalmente, as estratégias de enfrentamento desses estressores (Latack, 1986).

De acordo com Folkman (1984), estratégias de enfrentamento são os esforços que as pessoas empregam para administrar situações que as sobrecarregam ou excedem seus recursos. Esses esforços são pontuais, diferenciando-se de acordo com cada situação. A autora foi uma das precursoras da teoria e advoga serem duas as funções das estratégias de enfrentamento: as focalizadas nas emoções e as focalizadas nos problemas. As primeiras – focadas na emoção – consistem em processos cognitivos destinados a reduzir ou gerenciar o estresse emocional. Já as focadas nos problemas, a pessoa age de forma a tentar controlar ou modificar àquela situação, procurando soluções alternativas para o foco do estressor. Essas duas funções também podem ocorrer em conjunto, de maneira que uma função cognitiva colabore para que uma ação seja tomada com o intuito de tentar solucionar o problema.

Latack (1986), que voltou seus estudos para o estresse do ambiente laboral, entende que as estratégias de enfrentamento no trabalho são respostas às situações de incerteza, que têm consequências importantes. Essas situações podem ser de dano, ameaça ou desafio. Em sua teoria, a autora adiciona três elementos à dicotomia proposta por Folkman e Lazarus (1980),

sendo eles: *ação*, que são comportamentos focados na situação estressante; *reavaliação cognitiva*, que são pensamentos focados na situação com o intuito de melhorar a condição estressante; e *manejo de sintomas*, que é focado nos sintomas de estresse afetivo ou psicofisiológico. Para Latack (1986), as estratégias focadas na emoção de Folkman (1984) e a reavaliação cognitiva são iguais, pois são estratégias imediatas e voltadas para modificar o pensamento gerado pela situação de estresse. Já as estratégias de ação estão diretamente relacionadas às estratégias focadas no problema. Latack (1986) também inclui em sua teoria as estratégias de esquiva de Cannon (1929), pois considera a utilidade dessa estratégia principalmente para situações que não são passíveis de mudança.

As estratégias de enfrentamento para Latack (1986) podem, ainda, ocorrer em conjunto, por exemplo, quando incide mais de uma estratégia em uma mesma situação, de forma que a reavaliação cognitiva e a ação atuem juntas para lidar com o estresse. Nesse sentido, a pessoa ao pensar que consegue lidar com determinada situação estressante (reavaliação cognitiva) pode colocar em prática alguma forma de lidar com o problema, de maneira a eliminar o que está acabando com seus recursos (ação).

Ao integrar essas diversas estratégias – ação, reavaliação cognitiva, manejo de sintomas e esquiva – a autora conceituou três estruturas básicas de estratégias de enfrentamento empregadas no ambiente de trabalho, sendo elas: controle, manejo e esquiva.

O *controle* engloba tanto as estratégias de ação como as de reavaliação cognitiva. Na *ação* a pessoa age frente à situação, através de meios proativos e positivos, ou seja, ela tenta alterar o estressor diretamente ou tenta “alterar a sua relação com a situação” (Latack, 1984, p. 299). Na *reavaliação cognitiva*, a pessoa repensa a situação, sentindo-a menos estressante, nessa estratégia, portanto, a pessoa altera suas cognições frente à situação. Porém, para a estratégia *controle* ser passível de realização, o ambiente também deve estar favorável, de forma a possibilitar que a pessoa aja na causa do estresse. Essa estratégia pode ser abandonada em situações de maior estresse.

O *manejo* de sintomas é a estratégia mais abrangente, pois ela pode servir para diversas situações estressantes, diferente das outras estratégias que são focadas em um único problema. Nessa estratégia, certos comportamentos são empregados no intuito de diminuir os sintomas do estresse afetivo e fisiológico. Essa é a estratégia mais difundida no meio empresarial, por exemplo, através da ginástica laboral. A estratégia de *esquiva*, por sua vez, sugere o escape, o evitar certas situações, através de ações ou cognições que retiram a pessoa da situação. Ela é um componente necessário de enfrentamento, especialmente se a situação não é passível de

mudança ou se a pessoa ainda não está pronta para lidar de forma ativa com a situação (Latack & Havlovic, 1992).

França e Rodrigues (1999) conceituam as estratégias de enfrentamento como uma tática da pessoa, que pode não ser consciente, e que tem como intuito “obter o maior número de informações sobre o que está acontecendo e as condições internas (psíquicas) para o processamento e manejo dessas informações” (p. 44). As estratégias de enfrentamento são recursos que visam diminuir o estresse sofrido pela pessoa, portanto, elas colaboram para o equilíbrio pessoal.

As estratégias de enfrentamento, na visão de Latack e Havlovic (1992), são cognições e comportamentos que servem para gerenciar situações estressoras. Sua empregabilidade é determinada por aspectos pessoais, mas também ambientais, pois, para cada situação a pessoa pode empregar determinada estratégia, que pode ou não ser eficiente para evitar, diminuir ou controlar a situação estressora.

Se considerou necessário conceituar nesse trabalho as estratégias de enfrentamento por ser uma pesquisa que aborda a teoria do estresse, porém, como o intuito do estudo é entender a autopercepção de estressores ocupacionais, o que não necessariamente faz dos(as) participantes da pesquisa pessoas com estresse, as estratégias de enfrentamento não serão tema de análise, pois, para tanto, seria imperativo ter participantes diagnosticados(as) com estresse.

Na próxima seção será apresentada a revisão de literatura nacional e internacional realizada acerca dos temas aqui tratados e que possuem relação com o objetivo do presente estudo.

1.5 Revisão de literatura: o que tem sido produzido sobre o tema estudado na literatura nacional e internacional

Foi realizada uma revisão de literatura nacional e uma internacional, para compreender melhor o universo que se pretende estudar na presente pesquisa, assim como a sua relevância para essa área de estudo. No que diz respeito à revisão nacional, essa foi realizada em 9 de outubro de 2015 na busca integrada da Universidade de São Paulo (USP) – portal que abrange diversas bases de dados, tais como SciELO, DOAJ e OneFile. A revisão internacional, por sua vez, foi realizada em 22 de outubro de 2015, nas bases de dados internacionais, SCOPUS, Web Of Science e PsycInfo, no intuito de obter mais informações sobre o estresse dos(as)

advogados(as), já que esse ainda é um assunto pouco explorado na literatura nacional. A seguir, serão apresentados os estudos encontrados, que possuem relevância para a presente pesquisa.

1.5.1 Revisão da literatura nacional

Foram utilizados para a busca da revisão de literatura nacional os unitermos “fator de estresse”, “estresse ocupacional”, “estressor”, “trabalho”, “advogado”, “profissionais do Direito”, “líderes”, “relações de trabalho”; “profissionalismo” e “pós-profissionalismo”. A combinação desses descritores resultou em 418 estudos. Desses, 15 eram repetidos e apenas 32 tratavam especificamente dos assuntos abordados nessa pesquisa – percepção de estressores e/ou relações de trabalho dos(as) advogados(as) ou líderes. Dos 32 estudos selecionados para a revisão, 21 utilizaram método quantitativo, 9 qualitativo e 2 quantitativo-qualitativo, sendo possível notar a predominância dos estudos quantitativos, em detrimento de estudos em profundidade ou mistos, principalmente dos que abordaram o estresse como tema. Das produções selecionadas, há 20 artigos, 8 dissertações e 4 teses.

Dessas produções, aquelas que abordaram o tema estresse a maioria teve como participantes os(as) profissionais da saúde³, principalmente os(as) enfermeiros(as) e profissionais da enfermagem, totalizando 14 pesquisas⁴ com essa população. Em menor proporção, foram encontrados estudos com trabalhadores(as) em geral (Mazza, 2010), de indústria (Barros & Nahas, 2001), de unidade administrativa pública (Goulart, Cardoso, Domingues, Green & Lima, 2014), profissionais do *telemarketing* (Galasso, 2005), motoristas de caminhão (Ulhôa, 2011) e policiais (Bezerra, Minayo & Constantino, 2013; Costa, Accioly & Oliveira, 2007). Foi localizado também um estudo sobre o estresse percebido por gestores(as) (Barcaui & França, 2014) e um sobre estresse ocupacional dos(as) magistrados(as) (Lipp & Tanganelli, 2002) e outro sobre estresse com advogados(as) (Costa & Ferreira, 2014). O baixo número de estudos com a população escolhida para a presente pesquisa, em conjunto com o tema, demonstra a necessidade de estudos nessa área.

³ Santos e Cardoso (2010); Santos, Rodrigues, da Silva, Bakke, Leite e Leal (2011); Ulhôa, Garcia, Lima e Castro (2011).

⁴ Aquino (2005); Gouveia, Torres, Costa e Robazzi (2015); Guerrer (2007); Guido, Linch, Androlhe, Conegatto e Tonini (2009); Guido (2003); Higashi (2011); Lorenz (2009); Martins, Bronzatti, Vieira, Parra e Silva (2000); Menzani (2006); Negeliskii (2010); Rocha (2008); Rodrigues e Chaves (2008); Stacciarini e Tróccoli (2001); Stumm (2000).

Os resultados das pesquisas sobre estresse, em sua maioria, apontaram as relações interpessoais como uma grande fonte de estresse. Os motivos aparecem como os mais diversos, como a dificuldade de trabalhar em equipe (Rocha, 2008; Rodrigues & Chaves, 2008; Santos, Rodrigues, Da Silva, Bokke, Leite & Leal, 2011), trabalhar com pessoas menos qualificadas (Aquino, 2005; Rocha, 2008; Santos et al., 2011; Stumm, 2000), ou ter problemas com o(a) chefe (Mazza, 2010; Menzani, 2006), ou ser chefe e ter de lidar com questões da administração de pessoal, como controle, supervisão, treinamentos e, até mesmo, críticas (Higashi, 2011; Negeliskii, 2010). Outro estressor é sentir-se só nas tomadas de decisão (Negeliskii, 2010). Essa última dificuldade (sentir-se só nas tomadas de decisão) tem efeito direto sobre o grau de responsabilidade que a pessoa sente em seu trabalho, o que também foi apontado como um estressor no estudo qualitativo de Stacciarini e Tróccoli (2001). Um motivo que talvez influencie ser um fator de estresse, é o medo de cometer erros e ser prejudicado e/ou prejudicar alguém (Negeliskii, 2010). Rocha (2008) aponta que a responsabilidade com o trabalho também pode afetar a vida pessoal dos(as) trabalhadores(as), pois eles(as), mesmo após o serviço, permanecem preocupados(as) com suas tarefas. Esse resultado está de acordo com Levi (1998), que postula que o conflito de papéis é um forte estressor psicossocial.

No entanto, as relações interpessoais, não são apenas fontes de estresse, elas também podem gerar satisfação e diminuição do estresse percebido. Galasso (2005) e Guido (2003), apontaram essa ambiguidade. Galasso (2005), em seu estudo com operadores(as) de *telemarketing*, percebeu que o relacionamento interpessoal com o(a) cliente, ao mesmo tempo em que podia ser um estressor, também podia ser fonte de satisfação, quando há o reconhecimento por parte dos(as) clientes sobre o serviço prestado. Guido (2003), através de entrevistas com enfermeiros(as), chegou a um resultado parecido. Ela apontou que, apesar das relações poderem gerar estresse, se houver suporte no trabalho, o estresse e a insatisfação ocupacional podem diminuir. Santos e Cardoso (2010) e Ulhôa, Garcia, Lima e Castro (2010) encontraram que o apoio social satisfatório, faz com que os(as) trabalhadores(as) sejam menos afetados(as) pelos estressores ocupacionais, o que pode amenizar o desenvolvimento de doenças. Esses resultados vão ao encontro dos estudos de Karasek (1998) e Levi (1998), pois os dois autores apontam a importância do apoio social para a diminuição do estresse.

Outros dois estressores bastante citados e relacionados foram a sobrecarga de trabalho e o ritmo de trabalho. Esses fatores podem ocorrer devido à carência de funcionários (Menzani, 2006), o que faz com que o(a) trabalhador(a) tenha acúmulo de funções (Bezerra, Minayo & Constantino, 2013; Stumm, 2000), ocasionando em sobrecarga e aumento do ritmo de trabalho, em razão da falta de tempo para exercer todas as atividades (Menzani, 2006). Outro fator que

colabora para aumentar o ritmo de trabalho é a exigência de resultados em um curto espaço de tempo (Stacciarini & Tróccoli, 2001). Esses resultados, mais uma vez, vão ao encontro do que Levi (1998) postulou em sua teoria, ao colocar que a sobrecarga do trabalho é um dos principais estressores ocupacionais.

As exigências do trabalho, que levam à sobrecarga e ao ritmo acelerado, podem também ter relação com a falta de controle que os(as) empregados(as) encontram em seus ambientes de trabalho. No estudo de Negeliskii (2010) foi verificado que os(as) enfermeiros(as) que se percebiam muito exigidos(as) no trabalho, tinham pouca satisfação e se sentiam pouco valorizados(as). Nas investigações de Martins, Bronzatti, Vieira, Parra e Da Silva (2000), Santos et al. (2010) e Santos e Cardoso (2010), as pesquisadoras e os pesquisadores perceberam que para os(as) participantes, o pouco poder e influência frente às situações do trabalho era um estressor. Ulhôa et al. (2010), inclusive, apontou que os(as) trabalhadores(as) de hospital que podiam controlar seu horário de trabalho tinham menos estresse, mesmo o trabalho proporcionando demandas excessivas. Ainda nessa linha, Galasso (2005), Mazza (2010) e Rocha (2008) encontraram que pessoas em cargos com menor poder hierárquico apresentam mais estresse do que as pessoas em cargos de liderança, por exemplo. Esses fatores podem estar relacionados ao pouco poder de barganha que esses(as) profissionais têm frente ao trabalho. Tais resultados vão ao encontro do que foi postulado por Levi (1998), que considerou a falta de controle como um dos principais estressores ocupacionais. Contrariando os estudos acima apontados, Aquino (2005) e Higashi (2011) averiguaram que enfermeiros(as) que exerciam cargos administrativos ou de supervisão se sentiam mais estressados(as) do que os(as) demais, esse fator provavelmente deve estar relacionado aos conflitos interpessoais que os cargos podem gerar, bem como a sobrecarga de trabalho.

Outra fonte de estresse bastante citada é a falta de reconhecimento no trabalho. Considerada um estressor, de acordo com Martins et al. (2000) e Nigeliskii (2010), devido ao sentimento de desvalorização que vem atrelado à ausência de reconhecimento. Na mesma linha, Stacciarinni e Tróccoli (2010) apontaram como um estressor autopercebido dos(as) enfermeiros(as) em diferentes ocupações ser cobrado(a) e não ser reconhecido(a) pelo serviço prestado.

O artigo de Barcaui e França (2014) abarcou o nível de estresse em gestores(as). Como resultado, o autor e a autora averiguaram o nível elevado de estresse dos(as) participantes. 57% tinham estresse alto ou moderado, o que, de acordo com seus resultados, prejudica a qualidade de vida desses(as) líderes(as), mesmo que eles(as) tenham apoio social. Este último sendo verificado como um fator relacionado à maior qualidade de vida, assim como ser um(a)

gestor(a) ativo(a), resultado que corrobora com alguns dos estudos já citados e também com a teoria de Karasek (1998) e Levi (1998). A maioria dos(as) gestores(as) respondentes possuem bom relacionamento social e boa percepção da qualidade de vida, apesar do alto nível de estresse.

D'Amico e Monteiro (2012) pesquisaram a qualidade de vida dos(as) gestores(as). As autoras obtiveram como resultado que a qualidade de vida relaciona-se à capacidade de extroversão dos(as) gestores(as). Os(as) líderes que eram mais comunicativos(as), ativos(as), gregários(as) e com maior estabilidade emocional percebiam como boa sua qualidade de vida, o que colabora com os resultados do estudo de Barcaui e França (2014). O estudo também encontrou que os(as) gestores(as) obtêm pouca satisfação com a vida pessoal, familiar e sexual, o que pode indicar o pouco tempo que esses(as) têm para o lazer. Outro argumento para essa situação é a carga horária de trabalho, que ultrapassa 50 horas semanais, de 83% dos(as) participantes. O que vai de acordo com os estudos de Bendassolli (2007) e Gaulejac (2007) sobre a percepção de que a maior competição, insegurança e cobrança por resultados, leva os(as) trabalhadores(as) a se submeterem a excessivas jornadas de trabalho, o que pode acarretar em elevados níveis de estresse, adoecimento e sofrimento laboral.

Assim como os estudos com gestores(as), pouca literatura foi encontrada sobre advogados(as) ou mesmo profissionais do Direito. Lipp e Tanganelli (2002) realizaram um estudo com magistrados(as), no qual verificaram que a maioria estava na fase de resistência do estresse e, das pessoas afetadas, 86% eram mulheres, o que demonstra uma diferença significativa nos níveis de estresse entre homens e mulheres. As autoras atribuem como um dos fatores dessa diferença a tripla jornada de trabalho, pois além da pressão gerada pelo trabalho, a mulher ainda tem que cuidar da casa e filhos(as). Os fatores de estresse apontados com maior frequência foram sobrecarga de trabalho e interferência com a vida familiar.

Outra pesquisa com os(as) profissionais(as) do Direito foi realizada por Tavares (2003), ao estudar servidores públicos do Tribunal da Justiça (TJ), ela encontrou como resultado que o sofrimento laboral advém da injustiça, do excesso de trabalho, falta de reconhecimento e de autonomia, baixa possibilidade de ascensão profissional, opressão por parte dos(as) superiores(as) e relacionamento profissional.

O único estudo encontrado sobre estresse com advogados(as) foi o de Costa e Ferreira (2014), que aplicou um questionário em 702 advogados(as) de diferentes níveis, áreas e escritórios. Como resultado, as autoras apontaram que ter maior controle e poder de decisão no trabalho colabora para menor insatisfação e depressão. O estudo apontou ainda que menor insatisfação e depressão, melhora a motivação dos(as) advogados(as) no trabalho, porém esse

fator também pode levar à exaustão, dependendo de quão envolvidos(as) com o trabalho os(as) advogados(as) estejam. Ainda, para as autoras, demandas psicológicas, tal como trabalho excessivo e ritmo frenético, contribuem para maior insatisfação no trabalho, depressão e problemas psicossomáticos.

As autoras também apontaram que o apoio social colabora para diminuir os sintomas do estresse, como insatisfação, depressão e problemas psicossomáticos, além disso, também foi verificado no estudo que a falta de apoio social, acrescida de demandas psicológicas e pouco poder de decisão, podem levar a desequilíbrios na saúde física e mental e consequentemente ao estresse ocupacional. A insegurança no emprego demonstrou ser um importante preditor do estresse, devido à insatisfação, depressão e problemas psicossomáticos que pode causar. Ainda de acordo com o estudo, os(as) advogados(as) mais velhos(as) são menos insatisfeitos(as) do que os(as) mais novos(as), em compensação, apresentam mais problemas psicossomáticos, provavelmente devido aos efeitos da alta exigência de tempo para o trabalho, o que impacta na vida pessoal.

Foram encontrados outros três estudos com advogados(as) (Bonelli, 1998; Bonelli, 2013; Castelo & Tureta, 2012), além do de Costa e Ferreira (2014). Bonelli (1998) estudou a competição no mundo do Direito e averiguou que o tamanho do escritório, a quantidade de advogados(as) que nele atuam e também o perfil dos(as) clientes – se são pessoas físicas ou jurídicas e com quais demandas – dão a dimensão da estratificação da carreira do(a) advogado(a). Sendo as carreiras em escritórios menores e demandas da área trabalhista e familiar, por exemplo, as de menor *status*. Assim, ainda que a OAB tenha como um de seus objetivos manter a construção da identidade desses(as) profissionais, a forma com que a advocacia hoje está estruturada, entre os poucos, porém, poderosos escritórios das grandes sociedades e os muitos, porém, pouco relevantes, pequenos escritórios, torna essa identificação menos possível.

Bonelli (2013) também pesquisou as diversidades entre a magistratura e a advocacia, tendo como foco a diferença de gênero e sexualidade. Como resultado, a autora averiguou que o mundo do Direito tem como ênfase a postura profissional, sendo de suma importância transparecer competência nos negócios e manter postura elitizada. Tal comportamento emerge no polo oposto ao da sexualidade, que é a forma de discriminação mais visível encontrada na pesquisa, ainda que a discriminação de raça e gênero também estejam presentes. As advogadas apontam sentir que os(as) clientes desconfiam de sua competência e Bonelli (2013) constatou que há menos sócias nos escritórios de advocacia, principalmente naqueles de menor porte.

Também foi encontrado na pesquisa que os(as) advogados(as) sentem dificuldade em conciliar a vida pessoal com a profissional e acadêmica, além da dificuldade em superar os obstáculos advindos da diferença social entre eles(as). Os(as) magistrados(as), por sua vez, disseram que o maior problema advém da necessidade de mobilidade, devido as mudanças de comarca, e do custo emocional necessário para exercer a função. Porém, os(as) magistrados(as) apresentaram maior satisfação com a carreira do que os(as) advogados(as).

O artigo de Castelo e Tureta (2012) apontou os rumos e consequências da nova advocacia, desde as mudanças decorridas na década de 1990 no Brasil. Os autores assinalaram a influência da internacionalização na advocacia brasileira, o que levou a instalação das grandes sociedades de advogados(as). Tais sociedades adotam em grande parte o formato organizacional das grandes empresas, cuja mentalidade gerencial está posta e o objetivo é o aumento dos lucros, através da agressividade comercial e retenção de clientes.

A relação com o(a) cliente(a) nessa nova lógica se torna, por vezes, desgastada em razão da constante exigência de disponibilidade do(a) advogado(a), por parte do(a) cliente, além dos pequenos prazos para resolução dos casos, assim como a dificuldade para a negociação dos honorários e a insegurança da não fidelidade. Pois a relação com o(a) cliente está mais comercial que outrora, devido à competição entre os escritórios e a forma como se dá essa relação, mais especializada e impessoal.

Porém, ainda permanecem algumas características do profissionalismo, como a falta de clara hierarquia – com exceção da figura do(a) sócio(a), patamar que todos(as) querem alcançar. Os trabalhos são feitos por todos(as) os(as) advogados(as), através de equipes montadas de acordo com o projeto, porém, sem definição da função de cada um(a), assemelhando-se, assim, à prática dos(as) advogados(as) liberais. Outro ponto ainda aproximado do profissionalismo é a ausência de critérios objetivos em relação à ascensão, mais baseados na capacidade de relacionamento, dedicação no trabalho e capacidade de coordenar e capacitar negócios. Porém, esse ponto vai de acordo com Dejours (2010) ao expor as características da gestão flexível, que almeja não apenas o conhecimento técnico dos(as) trabalhadores(as), mas também sua subjetividade e suas competências intangíveis.

1.5.2 Revisão da literatura internacional

A busca para a revisão de literatura internacional resultou em 442 estudos, através da combinação dos unitermos “*lawyers*”, “*occupational stress*” e “*stressors*”. Dos 442 artigos encontrados, apenas 7 tinham relação direta com o tema da pesquisa. Um deles era o estudo de Costa e Ferreira (2014), que foi mantido na revisão de literatura nacional, ainda que tenha sido publicado em inglês.

Apenas um dos estudos é um ensaio⁵, todos os demais tratam-se de pesquisa quantitativa⁶. Os estudos abrangem os(as) advogados(as) de uma forma geral, englobando aqueles(as) que atuam em escritórios de pequeno, médio e grande porte, bem como advogados(as) do setor público e privado, e de todas as especializações. Apenas a pesquisa de Tsai, Huang e Chan (2009) fez alguma diferenciação entre as especializações. Os autores distinguiram os(as) advogados(as) do litigioso dos das demais especializações. Encontrando que, pelo fato de haver no litigioso maior proximidade com o(a) cliente e por seus casos sempre terem um lado que vence e outro que perde, esses(as) advogados(as) são mais propensos(as) ao *burnout*. Tais resultados são associados à tensão esforço-recompensa.

Ainda de acordo com a pesquisa de Tsai et al. (2009), os(as) advogados(as) do litigioso possuem maior tomada de decisão autoritária, o que também pode ser uma fonte de estresse. Por outro lado, apresentam alto suporte social, o que, de acordo com Kobasa (1982), colabora para diminuir o diagnóstico de depressão. Porém, apesar do enfoque para o litigioso, os resultados apontaram que independentemente da especialização, os(as) advogados(as) pesquisados(as) estão com alto nível estresse.

Tsai et al. (2009) encontraram também que a maioria dos(as) advogados(as) trabalham mais do que 10 horas por dia e que quase metade trabalha mais do que 5 dias por semana. Resultado parecido foi averiguado na pesquisa de Schenker et al. (1997), nesse estudo, 42% das participantes trabalham mais do que 45 horas semanais. As autoras apontaram que, na visão das respondentes do estudo, o horário e o tempo de trabalho estão relacionados ao estresse ocupacional.

Ainda sobre o estudo de Schenker et al. (1997), 48% das participantes se percebiam estressadas. Esse, junto com o estudo de Barani e Sabapathy (2015), foram os únicos estudos

⁵ Chan (2014).

⁶ Barani e Sabapathy (2015); Bergin e Jimmieson (2013); Kobasa (1982); Schenker, Eaton, Green e Samuels (1997); Tsai, Huang e Chan (2009).

internacionais encontrados que deram enfoque para a questão de gênero. As pesquisadoras Schenker et al. (1997) buscaram compreender a prevalência e relação do estresse e condições de trabalho com resultados reprodutivos adversos. Como resultado, encontraram que as advogadas que trabalhavam como sócia ou associada e possuíam especialização em Direito Penal ou Contencioso e tinham de 1 a 5 anos de tempo de trabalho, se sentiam inadequadas ou incapacitadas para atender as demandas do trabalho.

As participantes apontaram como estressores as “calúnias”, intrigas políticas, dificuldade de promoção, falta de respeito dos superiores, ascensão não relacionada à qualidade do trabalho, falta de autonomia relacionada à cobrança sobre as horas trabalhadas, pois diziam ser penalizadas ao reduzir seu horário de trabalho. Para as entrevistadas, ter filhos(as) foi considerado algo difícil. Foi notado o adiamento da gravidez, através da quantidade de abortos induzidos, que se mostrou mais prevalente do que na população em geral. Barani e Sabapathy (2015), também apontaram as dificuldades percebidas pelas advogadas em conciliar o trabalho com filhos(as) e as atividades domésticas, pelo fato delas ainda serem mais exigidas em casa do que os homens. Essa dificuldade, de acordo com o estudo, faz com que as advogadas experimentem mais estresse do que os advogados.

Por sua vez, Kobasa (1982) assinalou em seu estudo que 60% dos(as) advogados(as) têm chance de ficar gravemente doentes, devido a quantidade de crises que enfrentam ou enfrentaram. O principal motivo de estresse encontrado foi o trabalho, porém, não advém dele os estressores mais graves. Para os(as) participantes, os estressores mais graves eram o divórcio e a morte de alguém próximo. Como estressores ocupacionais, os(as) participantes apontaram, de acordo com Kobasa (1982), a entrada ou saída de advogados(as) do escritório, a contratação ou demissão de funcionários(as), aumento de salário e de carga de trabalho. A autora também citou os sintomas apresentados pelos(as) participantes, que podem ser relacionados ao estresse: problemas para dormir, azia, diarreia recorrente, dores no estômago e nervosismo. Porém, ainda de acordo com o estudo, os(as) advogados(as) mais comprometidos(as) com o trabalho são poupados(as) dos sintomas de tensão. Além disso, o apoio social mostrou ter uma pequena contribuição para o menor nível de estresse.

Na pesquisa de Bergin e Jimmieson (2013), foi encontrado que o controle tem impacto negativo sobre o estresse. Esse achado, como já citado, se relaciona à teoria de Levi (1998) e de estudos encontrados na revisão de literatura nacional, como Santos et al. (2010) e Santos e Cardoso (2010). No entanto, Bergin e Jimmieson (2013) averiguaram também que, para os(as) advogados(as) altamente comprometidos(as) com o trabalho, o controle não consegue reduzir

a depressão e ansiedade, pois, mesmo que haja maior prestígio, o aumento do controle, provavelmente, trará maiores demandas para o(a) advogado(a) lidar. Em relação ao aumento salarial e elogios, esses têm pouco impacto frente à redução da depressão.

Bergin e Jimmieson (2013) também encontraram que o estresse é causado, principalmente, pela cultura organizacional e pelo nível de comprometimento do(a) advogado(a) com seu trabalho. No entanto, para as autoras, se os(as) advogados(as) estão em um ambiente altamente competitivo, orientado principalmente para a geração do lucro, eles(as) são mais vulneráveis ao maior sofrimento psicológico, independentemente do nível de comprometimento. O estudo também teve como resultado que a pressão do tempo, as demandas psicológicas, a ênfase sobre lucro e a competitividade fazem com o que níveis de estresse aumentem para a população pesquisada, tal resultado vai ao encontro dos estudos de Kobasa (1982) e Schenker et al. (1997).

Assim como Bergin e Jimmieson (2013), Chan (2014) aponta a importância da cultura para o desenvolvimento do estresse. Na verdade, ela advoga que o estresse advém da relação da pessoa com o ambiente e que esses sofrem influência mútua. Assim, o estresse aparece quando o que a pessoa almeja é diferente daquilo que as normas do Direito ou o escritório tem para lhe oferecer. Por exemplo alguém que almeja realizar trabalhos sociais ou dar atenção especial para os(as) clientes, mas trabalha em um local que tem uma política voltada para a competição e lucro, no qual o importante é sempre se manter disponível para atender clientes voltados para o mercado. Tal interpretação estão de acordo com a teoria de Levi (1998).

1.5.3 Síntese da revisão de literatura

Poder-se-á notar na revisão de literatura que, dos assuntos abordados na presente pesquisa, pouco foi estudado a respeito do estresse dos(as) advogados(as), principalmente no Brasil. Dos artigos sobre estresse, apenas um estudo nacional teve como população os(as) advogados(as) e a maioria, tanto na revisão nacional como na internacional, realizou estudo quantitativo, demonstrando a necessidade de pesquisas em profundidade com advogados(as), principalmente por ser um assunto ainda pouco explorado.

Os estudos encontrados, tanto nacionais como internacionais, vão ao encontro do que foi postulado por Karasek (1979,1998) e Levi (1998), em relação aos estressores ocupacionais, tidos, alguns deles, como a ausência de controle, relações interpessoais conflituosas e

sobrecarga de trabalho. Ainda que, para Karasek (1979, 1998), esses fatores devam estar relacionados para haver tensão mental no(a) trabalhador(a). Na revisão nacional, o estressor ocupacional mais prevalente foram as relações interpessoais, inclusive, foi apontado como um dos principais estressores na pesquisa de Costa e Ferreira (2014) com advogados(as). No entanto, ao que diz respeito à revisão internacional, que possui a predominância dos estudos com advogados(as) em relação à revisão da literatura nacional, esse estressor se mostra pouco relevante, com apenas o estudo de Kobasa (1982) assinalando que o apoio social exerce uma pequena contribuição para o menor nível de estresse.

Outro estressor ocupacional bastante frequente nos estudos averiguados foi a sobrecarga e o ritmo acelerado de trabalho, inclusive nos estudos com advogados(as). Tais estressores, de acordo com Costa e Ferreira (2014), contribuem para maior insatisfação no trabalho, depressão e problemas psicossomáticos dos(as) advogados(as). E podem, ao que mostra a literatura internacional, estar relacionados à alta carga horária de trabalho desses(as) profissionais (Kobasa, 1982; Schenker et al. 1997; Tsai et al. 2009). A falta de controle no trabalho também se mostrou um estressor ocupacional frequente, nos estudos averiguados. Tavares (2003), que pesquisou profissionais do Direito, apontou que a ausência do controle pode ocasionar sofrimento laboral. No entanto, ter maior controle e poder de decisão no trabalho colabora para a menor insatisfação e depressão dos(as) advogados(as), de acordo com Costa e Ferreira (2014). Resultado que está na mesma linha do estudo de Bergin e Jimmieson (2013), que assinalaram que o controle tem impacto negativo sobre o estresse ocupacional dos(as) advogados(as).

Pelo fato do presente estudo ser com advogados(as) líderes e não haver número significativo de pesquisas com essa população no Brasil, foi também realizada uma revisão sobre o estresse ocupacional de líderes de maneira geral, independentemente do cargo. Nessa revisão [dos(as) líderes], na qual também foram encontrados poucos estudos, foi possível verificar o pouco tempo disponível para o lazer, devido às demandas do trabalho, e a alta prevalência de estresse ocupacional, naqueles(as) que ocupam o cargo de líder (Barcaui & França, 2014; D'Amico & Monteiro, 2012). O alto nível de estresse também foi encontrado nos estudos com advogados(as), independentemente da posição hierárquica (Kobasa, 1982) e com profissionais do Direito – magistrados(as) (Lipp & Tanganelli, 2002).

Os estudos sobre o cotidiano dos(as) advogados(as) demonstraram as diferenças nas relações de trabalho desses(as) profissionais, que tem ocorrido desde a década de 1990, aproximadamente, e que levaram à instalação das grandes sociedades de advocacia. Esses estudos evidenciaram o perfil empresarial das grandes sociedades, em detrimento do perfil

liberal clássico dos pequenos escritórios do período anterior (Bonelli, 1998; Castelo & Tureta, 2012). Os objetivos desses grandes escritórios estão voltados para o lucro, o que faz com que os(as) advogados(as) passem a atuar em ambientes altamente competitivos, com a consequente pressão do tempo e demandas psicológicas, os(as) tornando mais vulneráveis ao maior sofrimento psicológico (Bergin & Jimmieson, 2013; Kobasa, 1982; Schenker et al., 1997). Assim, a cultura organizacional parece ter influência para o desencadeamento do estresse ocupacional (Bergin & Jimmieson, 2013), ainda que não seja a única responsável, já que ocorre uma interferência mútua entre o ambiente de trabalho e a pessoa (Chan, 2015).

Em síntese, os principais estressores ocupacionais, segundo a revisão de literatura realizada, seriam a ausência de controle, a sobrecarga de trabalho, o ritmo acelerado de trabalho e as relações interpessoais conflituosas, sendo este último o principal estressor na realidade brasileira; enquanto que os impactos psicossociais mais significativos para os(as) advogados(as) seriam uma maior insatisfação no trabalho, depressão e problemas psicossomáticos.

Partindo do pressuposto acima exposto (da mútua relação entre o ambiente e a pessoa, para o desenvolvimento do estresse ocupacional), a seguir será apresentado o método utilizado no estudo, no intuito de atingir seu objetivo geral de identificar os estressores ocupacionais autopercebidos pelos(as) advogados(as) líderes de duas unidades de uma sociedade de advogados(as) e analisar os impactos desses estressores em suas vidas.

II

MÉTODO

Foi realizada uma pesquisa de cunho qualitativo na busca da descrição e análise das características de dado fenômeno com base nas percepções dos(as) próprios(as) participantes da pesquisa. A abordagem qualitativa tem como intuito não quantificar, mas compreender os significados, valores, crenças, atitudes, enfim, o que está além do exposto (Minayo, 2001). O(a) pesquisador(a) tem, então, uma dupla função, a de entender aquilo que o(a) participante está expressando, mas também de entender o significado que há por trás daquele conteúdo que está sendo emitido (Bardin, 1977/2009). Desta forma, foram realizados estudos de casos múltiplos (Guba & Lincoln, 1994; Yin, 1994), ou seja, um estudo em profundidade de distintas unidades sociais (advogados e advogadas de uma única banca de advocacia, mas de duas unidades de trabalho) visando descrever os principais conteúdos relativos aos estressores ocupacionais para compreensão do fenômeno em questão, através da técnica de análise de conteúdo de Bardin (1977/2009).

2.1 Local da pesquisa

A pesquisa foi realizada em uma banca privada de advocacia, com unidades localizadas em alguns estados do país. Tal banca pode ser considerada um grande escritório de advocacia, são mais de 600 trabalhadores(as), ao total. Ela se enquadra no modelo dos escritórios que passaram a existir no Brasil em torno da década de 1990 e que possuem uma organização parecida com as das empresas convencionais, afastando-se, assim, do perfil liberal clássico da advocacia.

O estudo ocorreu nas unidades de São Paulo e Rio de Janeiro, do escritório referido. Para a escolha da empresa foi considerada a forma de gestão, já citada, que abrange alguns aspectos da organização flexível, o enquadre dos(as) trabalhadores(as) no universo de interesse e a possibilidade de realização da pesquisa no âmbito da empresa.

A banca de advocacia já atua há algumas décadas prestando serviço para clientes nacionais e internacionais, nas diversas áreas do Direito, como Direito Concorrencial, Societário, Trabalhista e Tributário. Portanto, o local da pesquisa pode ser considerado o de um escritório *full service*, ou seja, escritório multidisciplinar, que atende nas diferentes áreas do Direito. A banca é composta por advogados(as) especializados(as), que sempre atuam em conjunto com equipes de outras especialidades. Isso porque, quando uma área é contratada, geralmente, precisa-se do apoio de outra área para dar continuidade ao processo ou fechar

alguma negociação, pois tais demandas são complexas e podem necessitar de um suporte que só outra especialidade está apta a oferecer.

Em relação à estrutura, há os(as) estagiários(as), os(as) advogados(as) associados(as), os(as) advogados(as) associados(as) líderes e os(as) sócios(as). Para alcançar cada nível hierárquico, até chegar ao nível mais alto – sócio(a) – é necessário passar por diversas faixas, dentro de cada nível. Para tanto, há uma política de promoção, na qual os(as) advogados(as) têm que bater as metas determinadas pelo escritório, além disso, eles(as) também passam por uma avaliação de desempenho, e, se seus resultados estiverem de acordo com o exigido nas normas institucionais, há a possibilidade de avançar de nível.

Além da remuneração fixa, os(as) advogados(as) do escritório pesquisado recebem remuneração variável – que está vinculada aos honorários pagos pelos(as) clientes – que corresponde a maior parte da sua fonte de renda. Há, também, o bônus, que é pago uma vez por ano e que também está atrelado ao alcance das metas e à avaliação de desempenho.

Como os(as) advogados(as) são associados(as), ou seja, sócios(as), porém, com uma pequena participação na sociedade, eles(as) não estão assegurados(as) pela CLT. Em outras palavras, eles(as) não têm reajuste salarial ou 13º salário, por exemplo, bem como não há alguma forma de segurança, caso sejam desligados(as). Em contraponto, enquanto estiverem no escritório, além das remunerações, eles(as) também recebem alguns benefícios, como licença-maternidade e vale refeição, o que se aproxima, em parte, aos benefícios, geralmente, recebidos por empregados(as).

A organização do escritório, com os níveis hierárquicos e a maneira como ocorre a remuneração e a promoção – atrelada a avaliações de caráter objetivo, na qual o que conta é o resultado final – se assemelha muito às empresas flexíveis. Em relação à hierarquia, ainda que esta exista, os(as) advogados(as), de forma geral, são acessíveis, mantendo uma boa relação e com pouca diferenciação relacional, mesmo entre aqueles(as) de maior nível hierárquico com aqueles(as) de menor. Tal característica, ainda que possa ter relação com a estrutura histórica da advocacia – por serem profissionais liberais, que por muito tempo trabalharam como pares, sem haver hierarquia – é o mesmo que se busca nas empresas contemporâneas, ou seja, uma estrutura mais horizontal e um trabalho em equipe, no qual todos(as) se sintam responsáveis pelo resultado final. Nesse sentido Dejours (2012, p. 41), aponta:

Hoje, afora seu objetivo principal – o lucro –, o que caracteriza uma empresa não é mais sua *produção*, não é mais o *trabalho*. O que a caracteriza é sua *organização*, sua *gestão*, seu *gerenciamento*. Propõe-se assim um deslocamento qualitativamente essencial. O tema da organização (da empresa) substitui-se ao tema do trabalho nas práticas discursivas do neoliberalismo (grifos do autor).

Por entender que a gestão do escritório se assemelha ao que é postulado pelas organizações flexíveis, serão utilizadas as teorias da gestão contemporânea, apresentadas na Introdução do presente texto, para tentar identificar e analisar a rotina e os processos organizativos de trabalho dos(as) advogados(as) líderes do determinado escritório pesquisado, por ser um dos objetivos específicos do presente estudo.

2.2 Participantes da pesquisa

As pessoas escolhidas para participarem da pesquisa foram os(as) advogados(as) associados(as) líderes do escritório. Como critério de inclusão, os(as) profissionais deveriam estar no cargo de liderança formal há pelo menos seis meses. A escolha dos(as) participantes ocorreu através de sorteio, dentre a população total de aproximadamente 50 pessoas. Para que nosso universo fosse equilibrado entre as duas unidades do estudo, o sorteio ocorreu após a divisão dos(as) participantes em dois grupos, de acordo com a cidade em que trabalham. Pelo fato da pesquisa ser em dois estados diferentes, optou-se por, primeiramente, fazer as entrevistas com 5 participantes sorteados(as) do Rio de Janeiro e 5 de São Paulo. Foi percebido que com essa quantidade de participantes as informações começaram a se repetir, portanto, não foi necessário sortear novos(as) entrevistados(as), conforme preconizado por Bardin (1977/2009) como critério de saturação para definição do conjunto de participantes de uma pesquisa.

Após a transcrição das entrevistas e entrega aos respectivos(as) advogados(as) que cederam a entrevista para uma leitura posterior e a concordância final para que as informações contidas nas entrevistas fossem utilizadas na pesquisa, um(a) dos(as) advogados(as) do Rio de Janeiro não quis permanecer como participante do estudo. Assim, a pesquisa contou com 9 profissionais, sendo 5 de São Paulo e 4 do Rio de Janeiro.

2.3 Instrumentos

Foram utilizados dois instrumentos. Um questionário sociodemográfico e um roteiro de entrevista semiestruturado.

O questionário sociodemográfico continha informações sobre idade, sexo, estado civil, número de filhos(as), escolaridade (graduação, especialização, MBA, mestrado, doutorado, pós-doutorado), tempo na função de líder, área e cidade de atuação e horas trabalhadas por dia (APÊNDICE A). Esse instrumento foi utilizado com a finalidade de compreender melhor o perfil dos(as) participantes e algumas condições da relação de trabalho, o que pode possibilitar associações entre as características do escritório e dos(as) profissionais com a autopercepção das potenciais fontes estressoras dos(as) líderes.

O segundo instrumento utilizado foi um roteiro de entrevista semiestruturada (APÊNDICE B), desenvolvido pela autora, embasada pelo referencial teórico adotado. O uso desse roteiro tem como intuito conhecer de forma profunda, ainda que pouco abrangente, o assunto pesquisado através dos conteúdos apresentados pelos(as) participantes. Pois, para essa pesquisa, o intuito não é obter dados que possam ser generalizáveis, mas identificar a rotina de trabalho dos(as) advogados(as) dentro do contexto escolhido para o estudo, bem como identificar o que é autopercebido como estressor ocupacional por eles(as).

2.4 Procedimentos para a coleta dos dados

A pesquisa, como já apontado, ocorreu em um grande escritório de advocacia, nas unidades São Paulo e Rio de Janeiro. Após uma reunião com a gestora de Recursos Humanos (RH) e o aceite da pesquisa por uma das sócias do escritório, conseguiu-se a aprovação do estudo. A escolha das cidades, para a pesquisa, adveio devido à abertura do escritório e ao interesse de analisar a mesma forma de gestão em contextos sociais distintos de trabalho, pois, ainda que o estudo não tenha a pretensão de ser generalizável, como o tema de estudo ainda é pouco pesquisado, pode-se aprofundar mais o conhecimento, ao realizar a pesquisa em cidades distintas.

A entrevista e o preenchimento do questionário sociodemográfico ocorreram no local de trabalho dos(as) advogados(as), em uma sala reservada, no horário e dia combinados entre o(a) participante e a pesquisadora, após prévio contato com os(as) participantes sorteados(as), para explicar sobre o intuito da pesquisa e se havia interesse e possibilidade em conceder a entrevista. Em seguida ao aceite dos(as) participantes, os dois instrumentos foram aplicados em

um único dia, após a apresentação da proposta da pesquisa e a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE C).

2.5 Análise dos dados

Para a análise da pesquisa, foi realizada uma análise temática do conteúdo de Bardin (1977/2009). O tema, que também pode ser chamado de *categoria empírica*, é o significado que aparece com frequência nos discursos e, portanto, revelam sua importância para o estudo. Após a transcrição na íntegra das entrevistas gravadas e também da leitura flutuante e exaustiva de todo o material, foram destacados os principais temas emergentes em cada entrevista, que foram agrupados, gerando a definição de oito *categorias empíricas* (clima e relações de trabalho, ética, reconhecimento, cultura da urgência, controle, sobrecarga e ritmo de trabalho, responsabilidade e autonomia, e percepção dos impactos dos estressores ocupacionais) oriundas do agrupamento dos temas emergentes, tanto para a cidade de São Paulo como para a do Rio de Janeiro.

Para organizar e possibilitar que as *categorias empíricas* fossem passíveis de análise foram feitas tabelas no Excel (APÊNDICES D e E), nas quais constaram todas as *categorias empíricas*, frases dos(as) participantes e também o que cada narrativa suscitou de análise.

2.6 Aspectos éticos

Por se tratar de pesquisa realizada com seres humanos, o estudo foi submetido ao Comitê de Ética de Pesquisa com Seres Humanos de acordo com a resolução N° 466/2012. Para tanto, foi enviado o protocolo ao Comitê com todos os documentos necessários para ser avaliado e, quando aprovado, deu-se início à pesquisa de campo. Foi comunicado, individualmente, o objetivo e os procedimentos da pesquisa aos(às) advogados(as) sorteados(as) para participarem da pesquisa e, com toda liberdade e autonomia, eles e elas puderam decidir se aceitavam ou não participar do estudo. Houve três respostas negativas, nesses casos, novos nomes foram sorteados, de acordo com a cidade da pessoa que não aceitou. Quando a resposta foi positiva,

antes do início da entrevista foi entregue o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE C) em que o(a) participante, depois de ler, assinou e ficou com uma via.

Pelo fato da pesquisa ser com trabalhadores(as) de empresa privada foi necessária maior atenção sobre o esclarecimento do anonimato dos(as) participantes, assim como sobre a liberdade do(a) convidado(a) em participar ou não da pesquisa, e que ele(a) poderia desistir a qualquer momento, se assim optasse. Além disso, a pesquisadora se colocou à disposição para qualquer eventual dúvida. Estabelecendo o *e-mail* institucional como forma de contato, e se prontificou a oferecer *feedback* individual sobre os resultados do estudo, após a conclusão.

No intuito de preservar ao máximo a identidade dos(as) participantes, os trechos das entrevistas aqui copiados não tiveram nenhuma forma de identificação. Pretende-se com isso não mostrar o sexo do(a) entrevistados(as) e nem a quantidade de trechos transcritos de uma única pessoa.

III

RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 Apresentação e análise do questionário sociodemográfico

A Tabela 1, intitulada Dados Sociodemográficos – SP, contém todas as características concernentes aos(às) participantes do Estado de São Paulo, no que se refere ao sexo, faixa etária, estado civil, número de filhos(as) e escolaridade.

Tabela 1. Dados sociodemográficos - SP (N=5)

Dados Pessoais	Variáveis	Frequência (f)
Sexo	Feminino	2
	Masculino	3
Idade	De 30 a 35 anos	4
	De 36 a 40 anos	1
Estado civil	Solteiro(a)	2
	Casado(a)	3
Número de filhos	Nenhum	3
	Até dois(duas) filhos(as)	2
Nível de escolaridade	Especialização	1
	MBA	1
	Mestrado	2
	Doutorado	1

Como se pode observar nos dados apresentados na Tabela 1, a maioria é de homens – três pessoas. A maioria também é casada, porém a menor parcela tem filhos(as). Todos(as) estão entre os 30 e 40 anos, sendo que a maioria ainda está no início dos 30 anos, demonstrando o perfil relativamente jovem da população que já atua em cargo de liderança. Todos(as) possuem pós-graduação, o que pode indicar a exigência de alta qualificação para ocupar o cargo.

A Tabela 2, intitulada Dados Sociodemográficos – RJ, contém todas as características dos(as) participantes do Estado do Rio de Janeiro, no que se refere ao sexo, faixa etária, estado civil, número de filhos(as) e escolaridade.

Tabela 2 - Dados sociodemográficos - RJ (N=4)

Dados Pessoais	Variáveis	Frequência (f)
Sexo	Feminino	1
	Masculino	3
Idade	De 30 a 35 anos	2
	De 36 a 40 anos	2
Estado civil	Casado(a)	3
	Separado(a)	1
Número de filhos	Nenhum	2
	Até dois(duas) filhos(as)	2
Nível de escolaridade	Especialização	1
	Mestrado	3

Como é possível observar na Tabela 2, a maioria dos(as) participantes é do sexo masculino. Todos(as) estão entre os 30 e 40 anos, sendo 2 participantes na faixa de 30 a 35 anos e 2 na faixa de 36 a 40 anos. A maioria é casado(a), mas apenas metade dos(as) entrevistados(as) possuem filhos(as). O grau de escolaridade permanece alto, com a maioria dos(as) respondentes tendo feito mestrado.

Assim, é possível perceber as similaridades e divergências dos(as) participantes de São Paulo e Rio de Janeiro. Quanto às similaridades, a maioria dos participantes é do sexo masculino, dados que corroboram a pesquisa de Bonelli (2013), que afirma que os homens tendem a ser maioria no cargo de advogados(as) líderes. O nível de escolaridade é alto para os dois estados, demonstrando essa exigência do escritório, que, inclusive, coloca como um dos pré-requisitos para chegar ao cargo de líder, de acordo com os(as) respondentes. No entanto, essa também pode ser uma realidade geral da advocacia, pois, como aponta Bonelli (2013), o mundo do Direito tem como ênfase a postura profissional, e o grau de escolaridade elevado colabora para uma postura etilizada, e demonstração de competência, aspectos necessários à profissão, de acordo com os resultados da autora.

Em São Paulo, houve mais participantes solteiros(as) e sem filhos(as), quando comparado ao Rio de Janeiro. Porém, tanto no Rio de Janeiro como em São Paulo, há maior prevalência de pessoas casadas do que com filhos(as), tal fator pode indicar a dificuldade em

conciliar a vida pessoal com a profissional. Dos(as) participantes que têm filhos(as), a maioria apontou essa dificuldade, principalmente em relação ao pouco tempo que passa com eles(as), devido à sobrecarga de trabalho ou mesmo a dificuldade de oferecer a atenção necessária após o trabalho ou de conciliar o tempo pessoal e o tempo de cuidados dos(as) filhos(as). Inclusive, uma das respondentes, apontou o receio em ter filhos(as), por não saber como conseguirá conciliar a jornada de trabalho com a criação deles(as). Tais dados vão ao encontro do que foi verificado por Schenker et al. (1997), que assinalou que as advogadas sócias ou associadas consideram ter filho(a) algo difícil, o que faz com que elas adiem a gravidez.

Dos(as) participantes que citaram as dificuldades em conciliar o trabalho com os(as) filhos(as), a maioria foi mulheres, talvez porque, ainda hoje, o peso maior da responsabilidade com os(as) filhos(as) permaneça com elas, como apontaram Costa e Ferreira (2014) e Lipp (2001). Essa circunstância, de acordo com Barani e Sabapathy (2015), faz com que as advogadas experimentem mais estresse do que os advogados, justamente por elas serem mais exigidas em casa do que os homens. Ainda que algumas mulheres, como é o caso das advogadas líderes, possuam extensa jornada de trabalho e renda mensal que não é apenas um complemento do salário do companheiro, mas sim de valor igual ou superior.

A Tabela 3 apresenta os dados profissionais dos(as) entrevistados(as) do Estado de São Paulo. Nela, constam informações sobre o tempo que esses(as) profissionais exercem o cargo de liderança na atual empresa e a quantidade de horas que eles(as) despendem para o trabalho.

Tabela 3. Dados Profissionais - SP

Dados Profissionais	Variáveis	Frequência (f)
Tempo no cargo de líder	De 6 meses a 1 ano e 11 meses	1
	De 2 anos a 3 anos e 11 meses	2
	De 4 anos a 5 anos e 11 meses	2
Horas trabalhadas por dia	8 horas	1
	9 horas	1
	Entre 10 e 12 horas	3

Todos(as) os(as) participantes estão há mais de 6 meses no cargo de líder e a maioria o ocupa há 2 anos ou mais. Em relação à quantidade de horas trabalhadas, a maioria trabalha entre 10 e 12 horas diárias. O que demonstra a jornada extensa de trabalho desses(as) profissionais, indo além das 44 horas semanais, assegurada por lei no país. A longa carga horária pode prejudicar o tempo utilizado para atividades de lazer e descanso (D'Amico & Monteiro, 2012) e causar estresse ocupacional (Schenker et al., 1997).

A Tabela 4 apresenta os dados profissionais dos(as) entrevistados(as) do Estado do Rio de Janeiro, contendo o tempo que eles(as) exercem o cargo de liderança na atual empresa e a quantidade de horas que eles(as) despendem para o trabalho.

Tabela 4. Dados Profissionais - RJ

Dados Profissionais	Variáveis	Frequência (f)
Tempo no cargo de líder	De 6 meses a 1 ano e 11 meses	1
	De 2 anos a 3 anos e 11 meses	0
	De 4 anos a 5 anos e 11 meses	2
	De 6 anos a 7 anos e 11 meses	1
Horas trabalhadas por dia	8 horas	1
	9 horas	1
	Entre 10 e 12 horas	2

Todos(as) os(as) participantes estão há mais de 6 meses no cargo de líder e a maioria o ocupa há quatro anos ou mais. Em relação à quantidade de horas trabalhadas, apenas uma pessoa apontou trabalhar 8 horas diárias. Duas pessoas colocaram trabalhar entre 10 e 12 horas diárias, e uma colocou trabalhar 9 horas, demonstrando que a maioria dos(as) advogados(as) do Rio de Janeiro, assim como os(as) de São Paulo, possuem extensa jornada de trabalho. Uma razão para isso pode ser a flexibilidade de horário desses(as) profissionais. Como não há horário de entrada e saída, mas existem avaliações pelos resultados e remuneração atrelada a eles, as pessoas, por diversas razões, como quantidade de trabalho, disponibilidade, atraso nos processos, vontade de aumentar a renda, medo de ser desligado(a) ou não ser promovido(a),

podem ficar mais tempo no escritório. No entanto, a extensa jornada pode prejudicar a saúde física e mental dos(as) advogados(as), devido ao menor tempo de sono e de lazer (Costa & Ferreira, 2014; Lipp & Tanganelli, 2002; Schenker, et al., 1997; Tsai, et al., 2009).

Em relação aos dados profissionais, foi possível perceber que a maioria dos(as) entrevistados(as) está há um período razoável no escritório, pelo menos 4 anos. Em relação à quantidade de horas, a menor parcela trabalha até 9 horas diárias [4 dos(as) 9 entrevistados(a)], a maioria tem uma jornada extensa, entre 10 e 12 horas de serviço, o que pode prejudicar o tempo utilizado para atividades que não sejam profissionais, fazendo com que esses(as) advogados(as) tenham que lidar com o conflito de papéis, proferido por Levi (1998) como um dos principais estressores ocupacionais.

3.2 Análise das entrevistas

A partir do conteúdo exposto nas entrevistas, foi possível destacar oito *categorias empíricas* atribuídas aos(às) advogados(as) do Estado de São Paulo e do Rio de Janeiro, relacionadas à rotina de trabalho e autopercepção dos potenciais estressores ocupacionais, sendo elas: clima e relações de trabalho, ética, reconhecimento, cultura da urgência, controle, sobrecarga e ritmo de trabalho, responsabilidade e autonomia, e percepção dos impactos dos potenciais estressores ocupacionais.

3.3. Análise das entrevistas dos(as) advogados(as) da unidade de São Paulo

3.3.1 Clima e relações de trabalho

Todos(as) os(as) participantes disseram que o clima do escritório é muito bom para trabalhar. Apontaram que as relações são amistosas de maneira geral, ainda que possam haver alguns desconfortos interpessoais isolados. Não há pessoas brigando, não há competições desleais e, quando necessário, é possível pedir ajuda aos(às) colegas e sócios(as), que costumam ser atenciosos(as). Essa característica é benéfica, do ponto de vista da teoria do estresse. De

acordo com Karasek e Theorell (1990), o bom relacionamento interpessoal colabora para a diminuição da tensão no ambiente de trabalho. Costa e Ferreira (2014), em seu estudo com advogados(as), analisaram que o apoio social colabora para diminuir os sintomas do estresse, como insatisfação, depressão e problemas psicossomáticos. No entanto: “*o escritório é um lugar ótimo para trabalhar, em termos de ambiente. Estou falando ‘ótimo’ em termos de ambiente, você precisa aguentar o ritmo (risos)*”. Ou seja, ainda que constitua um clima amistoso, esse fato não faz a cobrança diminuir e, assim, apenas as relações amistosas podem não ser suficientes para diminuir a percepção dos estressores ocupacionais.

Todo mundo se dá bem e tal, mas é bastante cobrança, cobrança em resultado, cobrança em prazos, cobrança em você dar conta de tudo e mais alguma coisa, independentemente, um pouco, da sua vida pessoal... é a sensação de que a pessoa tem que ter vida se der tempo.

A pressão, ao que diz respeito a entrega do trabalho, faz com que a relação se torne um potencial estressor para os(as) participantes. Pelo fato do escritório ser de vários(as) donos(as) – sócios(as) – ao não conseguir fazer uma demanda no prazo ou ter que pedir prorrogação para um(a) sócio(a), esse fator pode se tornar um estressor, dependendo da reação ou do pensamento desse(a) sócio(a), sobre a atitude do(a) advogado(a)-funcionário(a). Nesse sentido, as relações parecem amistosas, enquanto todos os resultados saem de acordo com o combinado, mas se alguma coisa foge à engrenagem, as reações podem ser menos fraternais do que habitualmente, porém, de maneira sutil.

Estresses usuais. O que que a pessoa vai achar por que você falou isso? Ou por que você fez aquilo? Ou por que você não entregou o trabalho no prazo? Assim, um estresse psicológico, decorrente do trabalho... aquela sensação de que é esperado que você agrade todo mundo e aí, enfim, começa também as preferências, os grupinhos e você tem muita cobrança psicológica. Interação, enfim... mas... essa parte está mais fácil.

As cobranças são apenas uma fração de todos os meandros das relações interpessoais do escritório. Foram ainda apontadas situações demonstrando companheirismo e solidariedade entre os(as) advogados(as), que podem ter uma pequena contribuição para o menor nível de

estresse, de acordo com Kobasa (1982). Mas, foram encontradas também situações em que a individualização permanece, o que evidencia o caráter complexo das relações de trabalho, onde não é possível haver uma situação simples e linear, principalmente por ser um ambiente com mais de 600 pessoas, incluindo o corpo administrativo.

Um exemplo apontado de que ainda pode haver solidariedade, apesar das cobranças e metas, é a ajuda através da divisão das tarefas, para que as pessoas da mesma área, que estão com menos serviço, consigam maior pontuação para atingir os critérios e serem elegíveis à promoção. Essa ajuda demonstra bastante companheirismo, pois tal atitude, não apenas impacta na tentativa da promoção, mas também no salário variável, pois quanto mais serviço o(a) advogado(a) fizer, mais receberá. Levi (1998), apontou que a falta de apoio social pode levar a maiores níveis de estresse no ambiente de trabalho. A solidariedade, por sua vez, contribui para um ambiente de trabalho agradável, o que impacta na vontade de permanecer no escritório, ajuda na percepção da saúde mental (Dejours, 2010) e melhora a percepção da qualidade de vida (Barcaui & França, 2014).

Em contraponto ao exemplo de solidariedade é colocado que, quando os(as) advogados(as) saem de férias, seus(as) companheiros(as) ligam no celular e mandam *e-mail* para tirarem eventuais dúvidas ou pedir que o(a) profissional trabalhe em algo, sem respeitar o tempo de descanso. Além disso, aquilo que é da competência do(a) advogado(a) que saiu de férias fica intacto, com exceção do que for de extrema urgência, pois aí, entra-se em contato com o(a) advogado(a), como exposto. Tal fator pode ser visto como individualismo por aqueles(as) que saem de férias, pois percebem que os(as) advogados(as) que permanecem cuidam apenas daquilo que lhes cabe, deixando o trabalho de quem se ausentou acumular. Porém, ainda que possa ser visto sob essa ótica, há também outras alternativas: pode estar relacionado à dificuldade da tarefa, à responsabilidade de lidar com o trabalho do(a) colega e, talvez, fazer algo que não seja o ideal para o caso – já que são trabalhos difíceis e a responsabilidade seria da pessoa que o pegou; outro motivo é a própria sobrecarga de trabalho, que pode impedir as pessoas de se ajudarem. Colaborar com um(a) colega em suas férias é doar o tempo e, talvez, se a pessoa já está com uma carga alta de trabalho, isso não é possível, pois a sobrecarga pode ir além do companheirismo da equipe. Assim, a falta de tempo pode se tornar uma das fontes da individualização.

Difícilmente as pessoas fazem um pouquinho a mais do que elas precisariam fazer quando você sai de férias. Elas fazem o mínimo necessário. Se for uma coisa com prazo, uma urgência, ela faz, senão,

ela espera você voltar para te devolver o problema (risos). Aí é o estresse pós-férias.

Justamente por tais contradições acima expostas, as relações interpessoais parecem equilibradas. Ainda que possam não ser ideais para alguns(mas) deles(as), também não é um clima inóspito. É possível encontrar apoio no escritório. Nesse sentido, o que foi verificado contradiz a revisão de literatura nacional, onde foi averiguado que as relações interpessoais são um importante estressor ocupacional (Higashi, 2011; Rocha, 2008; Rodrigues & Chaves, 2008; Santos et al., 2010). No entanto, na revisão de literatura internacional, em que predominam os estudos com advogados(as), as relações interpessoais se mostraram pouco relevantes, com apenas o estudo de Kobasa (1982) assinalando que estas, quando positivas, podem ter algum impacto no menor nível de estresse. Assim, de acordo com a predominância dos estudos com advogados(as), as relações interpessoais, para os(as) participantes de São Paulo, não demonstram ser um dos principais potenciais estressores, ainda que possam existir em alguma escala.

3.3.2 Ética

Foi de comum acordo a opinião de que o escritório em que atuam é bastante ético. Nesse sentido, os(as) advogados(as) apontaram não terem passado por muitas situações que iam contra aos princípios éticos da advocacia, propostos pela OAB. Porém, por vezes, tal discurso aparentava um pouco contraditório, pois alguns(mas) participantes também comentaram já terem passado por pelo menos uma situação, não necessariamente antiética, em relação às normas da OAB, mas mais difícil ou desagradável no sentido moral.

Tal atitude de não julgar esses conflitos como problemas éticos, por não estarem nas normas da OAB, mas simplesmente por gerarem mal-estar, pode estar relacionada à pouca autonomia que esses(as) advogados(as) têm para aceitar ou recusar as demandas de trabalho que chegam. Dessa forma, ao minimizar os acontecimentos, ou colocar que foi uma única vez ou mesmo uma situação distante no tempo, tais ações podem trazer certo conforto por ter que aceitar os casos que lhes são atribuídos, mas que não são considerados, pelos(as) advogados(as), como moralmente adequados. Se, na visão dos(as) sócios(as) do escritório, não houver nenhum conflito ético ou comercial [no sentido de haver algum conflito com o(a) cliente, que, talvez,

utilize dos serviços jurídicos na outra ponta da argumentação], o(a) advogado(a) deverá seguir com o caso do(a) cliente. O(A) profissional, parece perder em parte sua autonomia e direito básico do cargo – a de aceitar ou não os(as) clientes, pois, ainda que seja advogado(a), ele(a) também responde a líderes hierárquicos(as), e a recusa de algum caso, pode ser entendida como a recusa de trabalho, podendo trazer-lhe sanções.

Outra razão capaz de justificar a dificuldade em recusar alguma demanda é o próprio pagamento de honorários, que está atrelado ao salário variável, assim como as metas colocadas pela empresa e requisitos objetivos para promoção. Desta forma, recusar um trabalho pode já não estar mais na alçada de muitos(as) advogados(as). É o que postulou Falcão (1984), ao explicar que ao surgirem essas novas formas de organização do trabalho dos(as) advogados(as), eles(as) perdem pelo menos parte da liberdade colocada como princípio da advocacia.

Nesse sentido, parece importante que o escritório tenha como cultura agir de maneira ética, pois pode colaborar para que os(as) advogados(as) não passem por muitas situações constrangedoras ou difíceis ou que acabem por adoecê-los(las), se se perceberem atuando de forma divergente aos seus valores éticos e morais, já que a resposta quanto ao aceite ou não de um caso parece estar enfraquecida para a maioria dos(as) advogados(as).

Em geral, os casos que a gente cuida, os(as) nossos(as) clientes, o perfil do trabalho não entra nessa seara, em geral. E quando entra, é de uma forma um pouco sutil, assim, não são coisas que ferem agressivamente a sua ética, que você não vai conseguir dormir, assim, em geral.... É, já aconteceu uma vez. Mas não era também... tão grave e eu era bem mais júnior também.

Já ocorreu uma vez e graças a Deus, o(a) sócio(a) que eu estava resolveu não trabalhar mais para esse(a) cliente. Foi a única vez que eu vi um negócio que eu falei: - “Putz, vai ser complicado se continuar assim”, mas foi a única vez que eu vi... e a decisão foi essa, de não continuar.

3.3.3 Reconhecimento

Todos(as) os(as) entrevistados(as) ao falarem sobre reconhecimento, a primeira associação que fizeram foi em relação à promoção e aos aspectos voltados ao ganho material, que é o salário variável e o bônus. A importância do reconhecimento vem pela promoção e pode haver diversas interpretações do porquê: por não haver outras formas de reconhecimento ou porque fazem jornadas extensas de trabalho, assim, veem o *status* e o salário alto como recompensas devidas. Nesse sentido, como a promoção no escritório é bem definida e ocorrem processos todos os anos, é como se os(as) advogados(as) associassem o reconhecimento com o pagamento, ou seja, se a pessoa não é promovida, é como se o reconhecimento estivesse, tal como um salário que não caiu, atrasado.

Como a área não gera financeiramente como as outras... você tem uma maior dificuldade de reconhecimento, então, você tem o reconhecimento moral, todo mundo lhe respeita, mas você não cresce na escala do plano de carreira, então, te dá uma frustração.

O [nome do escritório]... sempre reconheceu muito bem.... Só que como a instituição cresceu... você vê que sobra menos espaço, que atrasa reconhecimentos.

Na possibilidade da associação do reconhecimento como salário, ele se torna, como esse último, uma obrigação que deve vir com regularidade. Assim, quando o reconhecimento não acontece, na forma de promoção, pode gerar frustração, pois está diretamente ligado ao prestígio e ao aumento salarial, que pode não existir de outra forma, pois os(as) advogados(as) não trabalham sob as regulamentações da CLT, portanto, pelo menos ao que diz respeito ao salário fixo, esse não tende a variar, pois não sofre reajustes, como quem está em um emprego formal.

A promoção, ela funciona como uma evolução profissional normal, tem ajuste, enfim... Tudo correndo bem, você vai ser promovido(a). Então, a sensação de quem não é promovido(a) é que você está na contramão do sistema. Você que está errado(a), você que está sendo levado(a) pela

correnteza, então... tem uma pressão muito grande, assim, das pessoas, de quererem ser promovidas... por causa do dinheiro? Também! Mas nem sempre, não é só isso... uma sensação de uma evolução profissional mesmo, de que você está subindo na carreira, de que você teve um reconhecimento, de que é... que esse ano você é mais do que você era no ano anterior. E... acaba que quando isso não acontece, a pessoa se sente desprestigiada.

Outra alternativa para a associação do reconhecimento com o ganho material e de *status*, é que, talvez, outras formas de reconhecimento não são tão frequentes ou não são valorizadas, pois, como os(as) participantes mesmos(as) apontaram: *“advogado tem um ego grande”*. Assim, o reconhecimento na forma de salário ou posição hierárquica, se torna um ativo desejado. Tal alternativa, vai ao encontro dos achados de Bonelli (2013) que verificou que o mundo do Direito ainda é regido pela postura profissional, assim, a postura etilizada faz com que esse(a) profissional seja visto(a) como mais competente. Essa visão também está de acordo com a tendência do mundo atual de trabalho, em que o valor do(a) profissional está agregado ao quanto de valor monetário a pessoa é capaz de somar no mundo (Castells, 1999).

Como parece que parte significativa do reconhecimento vem através da promoção e essa só se alcança ao atingir as metas impostas, o que ocorre além do resultado aparenta não ser validado. Nem mesmo as avaliações fazem a apreensão de toda a trajetória e do esforço do(a) profissional, ou seja, elas não dizem respeito ao trabalho em si, como postulou Dejours (2010), no máximo ao resultado. Portanto, ainda que a instituição coloque critérios objetivos na execução da avaliação de desempenho, até mesmo no intuito de fazer um processo justo e evitar frustrações, ela não consegue alcançar seu objetivo.

As avaliações de desempenho e a relevância apenas para o resultado, através das metas, não consideram os esforços diários das pessoas, o que leva à percepção desse ser um potencial estressor pelos(as) participantes. Pois, esse reconhecimento “incompleto”, atento apenas aos resultados, não percebe as pessoas na sua individualidade. Nem mesmo reconhece, as atividades que não estão ligadas as metas, como as administrativas, que tomam grande parte do tempo dos(as) advogados(as) e são essenciais para o bom andamento da área. Esses esforços não são avaliados, pois o que é mensurado são apenas as horas cobráveis, ou seja, as horas que geram honorários, sem haver uma atenção para o todo. O que pode gerar um “*redesconhecimento*”, tanto porque a pessoa pode se sentir injustiçada, seja porque alguém atingiu os objetivos de maneira menos sofrida, devido à característica da tarefa que ela pegou, seja porque a pessoa

não alcançou os resultados, mas trabalhou incessantemente para conseguir um resultado satisfatório. Esses fatores podem contribuir para o adoecimento ocupacional (Sennett, 2012), se for considerado que o reconhecimento é uma das maiores fontes da saúde mental (Dejours, 2010) e, para os(as) participantes, “*é mais valorizado você trabalhar muito do que você ser bom(a), trazer resultado, você ser rápido(a), eficiente ou atender bem e aí... enfim, acho que isso vai exatamente ao encontro da medida do trabalho versus família*”.

É importante salientar que, ao contrário do que foi percebido por Castelo e Tureta (2012), os(as) participantes da presente pesquisa apontaram que os critérios adotados pelo escritório para promoção são bastante objetivos e parecem aproximarem-se mais dos critérios utilizados pelas empresas de gestão contemporânea do que das características clássicas da profissão do(a) advogado(a), pois, como foi percebido, ela está baseada em metas e avaliação de desempenho.

Ainda que em segundo plano, foi também citado o reconhecimento através do elogio, pelo trabalho bem executado, tanto pelos(as) sócios(as) como pelos(as) clientes. Apesar de existir a hierarquia nas sociedades, o(a) sócio(a) não é apenas um(a) chefe, ele(a) é também um(a) advogado(a) que possui ampla experiência profissional. Portanto, ter o reconhecimento dos(as) sócios(as), pode, ao mesmo tempo, ser *julgamento da utilidade* e *julgamento da beleza* (Dejours, 2010). O reconhecimento dos(as) sócios(as) pode contribuir para a identificação do(a) líder com o seu trabalho e para melhorar a sua percepção de saúde mental e aumentar a motivação no trabalho. Além disso, Dejours (2010) ainda advoga que essa forma de reconhecimento também colabora para as relações interpessoais, na percepção do clima da empresa, na ajuda mútua e na diminuição da competição.

Ser reconhecido(a) no trabalho, através do elogio, representa que o(a) sócio(a) te vê como um(a) advogado(a) de fato, alguém que executará um trabalho de qualidade. Esse reconhecimento, de acordo com os(as) participantes, tem como implicação, maior responsabilidade e autonomia para fazer as atribuições que são passadas. Assim, o aumento de trabalho começa a ser também uma forma de reconhecimento. O que leva a duas consequências: uma positiva, que é a pessoa se sentir reconhecida, saber que confiam em seu trabalho e se perceber como elegível para promoção, e a outra é a possível sobrecarga de trabalho. Com o reconhecimento e o consequente acréscimo de responsabilidades, o trabalho aumenta, o que pode levar a maior quantidade de erros, devido ao aumento do ritmo decorrente, podendo fazer com que o(a) advogado(a) sinta-se mais pressionado(a).

É o tipo de trabalho que você vai recebendo, o tipo de responsabilidade que você vai recebendo, conforme você vai respondendo de fato, uma das consequências é que você passa a receber mais trabalho, a ter mais liberdade, a ter mais responsabilidade, então, eu acho que isso é algo que, especialmente para a pessoa, você acaba sentindo que você está recebendo mais atribuições ou mais responsabilidades para tocar.

3.3.4 Sobrecarga e ritmo de trabalho

A forma como a promoção está organizada e pelo fato dela ser tão importante na vida dos(as) advogados(as), por ser fonte de reconhecimento, parece que impacta em todas as outras questões do cotidiano, como maior quantidade de trabalho e o ritmo mais acelerado das atividades dos(as) advogados(as). Essas duas características são percebidas como estressoras, devido, principalmente, às consequências que podem ocasionar, tal como erros no trabalho e desequilíbrio em relação à vida pessoal. Costa e Ferreira (2014) encontraram sobrecarga e alto ritmo de trabalho no cotidiano dos(as) advogados(as), o que pode demonstrar uma tendência na advocacia. As autoras apontaram ainda que tais características contribuem para maior insatisfação no trabalho, depressão e problemas psicossomáticos.

A dificuldade em falar *não* para as demandas que chegam, pode ser um dos fatores para a sobrecarga, pois elas somam ao trabalho que já estava previsto. A *cultura do sim*, como será aqui chamada a dificuldade em recusar trabalhos, provavelmente está vinculada à cultura da empresa, que tem total foco nos(as) clientes, atendendo a todas as suas demandas. Por isso, ao que parece, é mais fácil adiar o prazo com o(as) clientes do que com os(as) outros(as) advogados(as), pois o(a) primeiro não está nessa mesma ideologia, de acordo com os(as) participantes, enquanto o(a) sócio(a) já atua nessa lógica de atender o(a) cliente da melhor forma e o mais rápido possível, mesmo tendo de sacrificar outras partes da vida para isso. Tal percepção está de acordo com Castelo e Tureta (2012) que averiguaram em sua pesquisa que as sociedades de advogados(as), mais focadas no lucro, operam com pequenos prazos para a resolução dos casos, como já citado, e levam a maior sofrimento psicológico, de acordo com Bergin e Jimmieson (2013).

É muita pressão.... você vive completamente em função do(a) cliente.... Na semana passada eu desmarquei tudo o que eu tinha... o perfil aqui do [nome do escritório], especificamente, é essa disponibilidade, mas acho que você também encontra isso em outros grandes escritórios... o(a) cliente é o negócio da vida e você tem que se adaptar ao que ele(a) precisa.

Aqueles(as) que para lidar com o acúmulo de trabalho e o consequente aumento do ritmo dizem *não* às novas solicitações, podem, talvez, conseguir sofrer menos com a questão dos prazos. Mas esse exercício pode não resolver de fato o problema, pois outras demandas continuarão a vir. Além disso, a pessoa pode acabar sendo mal interpretada ao recusar uma demanda ou pedir um prazo maior, pois *“é negociável, mas está longe de ser o ideal”*.

Dessa forma, a rotina desses(as) profissionais se assemelha muito ao que Gaulejac (2007) coloca sobre as experiências da forma de gestão atual, a qual impõe um ritmo de trabalho em que a pessoa deve se ajustar, pois elas estão na “cultura da urgência”, na qual é exigido cada vez mais do(a) trabalhador(a), e os recursos oferecidos nem sempre atendem a essa demanda. Esse fator também está de acordo com a pesquisa de D’Amico e Monteiro (2012), em que os(as) gestores(as), participantes da pesquisa, avaliaram certos prejuízos em sua vida pessoal, devido às exigências do trabalho. Uma hipótese a essa cultura do *sim* se relaciona ao que Gaulejac (2007) denomina de contrato implícito, ou seja, aquilo que é feito pelos(as) profissionais na expectativa de melhoria da sua trajetória profissional, através da promoção, por exemplo. Justamente pelo fato do plano de carreira ser claro para os(as) advogados(as), esses(as) podem se sujeitar ao *sim*, no intuito de tentar atingir o *status* de sócio(a) e com ele alcançar maior segurança e autonomia, assim como os ganhos financeiros que essa nova posição pode oferecer.

A sobrecarga e o ritmo de trabalho se confundem com a cultura da urgência, em relação às consequências. Os(as) líderes, ao ter que darem respostas rápidas, podem ter a qualidade de sua atividade e a identificação com o fazer prejudicados, pois a pessoa tem diversos projetos e todos para serem entregues com urgência. Nesse sentido, cada demanda de trabalho é logo consumida, criando algo cíclico, comandado pelo ritmo imposto pelas formas de trabalho, o que faz com que seja uma corrida contra o tempo e a atividade passe a se transformar em algo penoso, consumida pelo medo de errar. A falta de tempo e o ritmo de trabalho demonstram ser uma das mais significativas fontes potenciais de estresse autopercebido. Tal constatação concorda com a pesquisa de Stacciarini e Tróccoli, (2001) que, através de um estudo qualitativo, encontraram que o ritmo de trabalho era um dos principais estressores autopercebidos por

seus(uas) entrevistados(as). *“É um fator de estresse não as demandas em si, é um fator de estresse a sensação de que tudo o que você tinha se proposto a fazer, no fundo, é o que você não vai fazer”* – devido a outras demandas que chegam e devem ser realizadas.

Ainda que a sobrecarga e o ritmo aconteçam em decorrência da estrutura organizacional, o erro é individualizado. Através da meritocracia, cultuada pelo escritório. Tanto os erros como os acertos são particularizados. Quando o resultado é alcançado, o mérito é daquele(a) que atingiu o resultado, porém, o inverso também é verdadeiro. Se houve algum problema e o serviço não foi entregue ou se houve algum erro em razão da sobrecarga de trabalho, quem estava responsável pelo trabalho será responsabilizado(a) individualmente, independentemente de toda a estrutura organizacional que o(a) levou à falha, podendo ocasionar danos à carreira do(a) advogado(a). Assim, colocar o(a) trabalhador(a) como único(a) responsável dos projetos, sob o nome de autonomia, é uma forma conveniente da gestão não se responsabilizar pelo erros ocorridos (Dejours, 2010).

A meritocracia é identificada através da imposição de metas e o esforço para atingi-las. Porém, parece que há um esforço grande dos(as) advogados(as) para conseguir alcançá-las, pois não há uma única meta, e, conseguir atingir todas, demonstra ser algo que os(as) sobrecarrega, pois não aparenta ser possível em uma jornada normal de 8 horas diárias. Até porque, outras tarefas, como as administrativas, utilizam uma parcela significativa do tempo de trabalho dos(as) advogados, no entanto, não entram como metas, ainda que sejam essenciais para o trabalho. Foram frequentes os relatos sobre a necessidade de trabalhar finais de semana ou, então, ter que trabalhar 12 horas diárias, para conseguir realizar o trabalho sem muito atraso. Tal percepção vai ao encontro dos estudos de Schenker et al. (1997) e Tsai et al. (2009), que demonstraram a elevada carga horária dos(as) advogados(as). Schenker et al. (1997) apontaram que na visão das respondentes do estudo, o horário e o tempo de trabalho estão relacionados ao estresse ocupacional.

A ideia, pelo menos na área, é que não tenha de ter como propósito atribuir trabalhos para que a pessoa trabalhe no fim de semana, não é essa a ideia, mas às vezes acontece.... Eu, pessoalmente, prefiro, às vezes, deixar para fazer alguma coisa no fim de semana por segurança, por questão de qualidade do trabalho, garantir que não vai ter problema. Então, teoricamente, daria para você: - ‘Vou apertar tudo, vou sair 10 horas da noite todo dia, mas o sábado e o domingo estão livres.

Interessante notar que trabalhar aos finais de semana parece ser mais um alívio do que um potencial estressor. Fazer o trabalho rápido ou por diversas horas seguidas, apenas durante a semana, pode aumentar a chance de atrasar o serviço ou cometer um erro, o que levaria a ter que se justificar aos(às) superiores(as). Tais consequências demonstram ser mais potencialmente estressoras para os(as) participantes do que ter o ônus de não descansar ou não passar um tempo com a família.

Os(as) advogados(as) líderes aparentam, então, ter que lidar com o paradoxo de entregar o trabalho com qualidade e em tempo inferior, aguentando a pressão. Assim, talvez tenham a impressão de não estarem entregando sua atividade com qualidade, o que pode lhes trazer sofrimento e não sentir o trabalho como satisfatório, pois precisam rapidamente trazer o pagamento dos(as) clientes, colocando regras rígidas sobre como agir no espaço do trabalho.

Eu não sei se é possível você ter uma vida... você equilibrar uma vida saudável com as metas impostas. É... nos períodos em que você tem uma vida mais tranquila, no final do mês é difícil você bater a meta.

3.3.5 Cultura da urgência

Foi verificado que pode haver certa cultura de que todos os trabalhos que chegam são urgentes. Que os(as) advogados(as) devem “viver para o(a) cliente”, devem atender todos(as) os(as) clientes(as) da melhor forma e isso significa também serem rápidos(as) em suas demandas. Essa realidade parecer fazer com que os(as) advogados(as) se dediquem ao escritório, para além da sua hora de descanso e, por isso, tal cultura é percebida pelos(as) participantes como estressora. Essa postura profissional vai ao encontro do que Castelo e Tureta (2012) encontraram em sua pesquisa sobre as sociedades de advocacia brasileiras. Eles apontaram, como já citado, que as sociedades atuam com caráter em parte empresarial, cuja mentalidade gerencial está posta e o objetivo é o aumento dos lucros, através da agressividade comercial e retenção de clientes. Para tanto, exigem rapidez dos(as) advogados(as) e os(as) levam à sobrecarga de trabalho.

A cultura da urgência colabora para que haja o conflito de papéis dos(as) advogados(as). Devido às demandas que devem logo ser resolvidas, os(as) profissionais passam muitas horas

no escritório, a fim de entrega-las em tempo hábil, deixando outros aspectos da vida para quando acabarem as urgências, no entanto sempre aparecem mais clientes e mais serviço. Tal potencial fonte estressora, apontada pelos(as) participantes, concorda com o estudo de Levi (1998), que assinala o conflito de papéis como um dos principais estressores ocupacionais, devido ao compromisso implicado em exercer diferentes funções (ser pai ou mãe, líder, filho ou filha).

O que eu acho mais estressante, às vezes, são as pressões internas de prazo que não é do(a) cliente, ou coisas que não são razoáveis... então, as horas que eu noto que eu estou mais estressado(a), são as que eu não consigo fazer as minhas coisas, não por conta de fechamento ou... mas por demanda que não precisava ser naquele momento.

A fala dos(as) advogados(as) parece demonstrar que a urgência é mais cultural do que propriamente uma necessidade. Eles(as) apontam que nem sempre o serviço demandado é um imperativo de fato, de forma que se não fosse feito imediatamente não ocorreriam prejuízos maiores, mas tem que fazer, não há outra forma. Demonstrando, mais uma vez, até que ponto existe a autonomia dos(as) advogados(as) nesses espaços empresariais advocatícios. Sendo esse o maior estressor potencial para os(as) participantes, dentro desse tema, pois os(as) advogados(as) acabam desequilibrando sua vida pessoal, por demandas do trabalho que não necessariamente são uma prioridade. E eles(as) o fazem, pois, como foi colocado por Pagés (1993), a relação que a pessoa tem com as empresas atuais não é mais regida pelo superego, mas sim por identificação narcísica. Assim, as pessoas investem toda a sua energia, em troca do ideal de onipotência, *status* e prestígio, atribuída à instituição que, através da introjeção, conferem também a si mesmas. Quando essa identificação ocorre, o compromisso da pessoa com a organização é pleno, podendo prejudicar outros aspectos da vida devido ao significado atribuído ao trabalho.

Diversos motivos podem fazer com que determinada demanda se torne urgente, em razão da cultura da empresa. Parece ser importante se submeter aos prazos dos(as) clientes, e eles(as), geralmente, veem sua situação como urgente e a querem rapidamente resolvida. Outro motivo é quando o(a) cliente é novo(a), assim, para conquista-lo(la), é necessário “*mostrar serviço*”, que aparenta ser sinônimo de serviço rápido. Tal rapidez, entretanto, pode entrar em conflito com a qualidade, ao fazer um trabalho complexo de forma rápida. Além disso, a cultura

da urgência também parece impactar a vida pessoal dos(as) advogados(as), pois ela tem relação com a sobrecarga e ritmo elevado de trabalho, como já assinalado.

Outra razão que demonstra que a urgência tem maior relação com a cultura do escritório do que propriamente com a demanda real, foi a percepção de que os(as) advogados(as), por vezes, consideram mais fácil renegociar prazo com os(as) clientes externos(as) do que com os(as) clientes internos [sócios(as), muitas vezes], ou seja, com os(as) outros(as) advogados(as), como já apontado. Isso talvez esteja relacionado ao próprio ritmo de trabalho do escritório, que é o de trabalhar aos finais de semana ou ficar até mais tarde no serviço, enquanto que os(as) clientes externos(as), talvez, não atuem em suas empresas dessa forma. Assim, a relação pode se tornar mais dura nessa entrega interna dos resultados.

Daí, quando eu toco direto, geralmente é tranquilo, porque, às vezes, o(a) cliente tem a demanda dele(a), mas você consegue conversar e se organizar de agenda.... O problema é quando você tem outras pessoas te pedindo coisa aqui dentro também que você não consegue gerenciar. Tem o(a) meu(minha) cliente pedindo uma coisa, o(a) cliente daquele(a) sócio(a) pedindo outra coisa, o(a) cliente daquele(a) outro(a) sócio(a) pedindo outra e todo mundo acha que o(a) dele(a) é prioridade, então fica... essas horas são mais estressantes.

Com exceção de algumas poucas áreas, essas demandas urgentes não são esporádicas. Na área do Direito Societário, por exemplo, os(as) advogados(as) trabalham basicamente com fusões e aquisições, assim, o tempo se torna fator essencial, pois outras empresas podem fazer propostas mais interessantes ou mesmo, uma das partes pode desistir do contrato. Essa velocidade necessária em todas as demandas de trabalho, dificulta que o(a) advogado(a) volte a um ritmo normal de trabalho. A pessoa parece estar sob pressão todo o tempo, sempre tendo de atender alguma solicitação. A constante quantidade de trabalho urgente, não mais diferenciando tempo de trabalho e tempo de descanso, aumenta a sensação de pressão do trabalho. A tecnologia se torna uma facilitadora dessa situação. Os(As) advogados(as) possuem o celular empresarial, o que torna possível acessar a todo o instante todas as demandas que chegam, através de *e-mail* e até mesmo através de serviços de mensagem instantânea, forçando a entrega do pedido a qualquer momento. O que contribui para o sentimento de pressão desses(as) advogados(as), que percebem tais situações como potencialmente estressoras. Interessante salientar que, uma das entrevistas foi, por diversas vezes, interrompida, porque o(a)

participante tinha que responder a um grupo no *whatsapp*. No grupo, continha todos(as) os(as) advogados(as) que estavam trabalhando no caso, inclusive os(as) advogados(as) da outra parte. Ou seja: o ritmo, atrelado à tecnologia, talvez esteja presente na vida de boa parte dos(as) advogados(as) atuantes em grandes escritórios.

A urgência também é possível devido à flexibilidade de horário dos(as) advogados(as). Eles(as) não tem horário fixo de trabalho, o que é tido como um ativo para alguns(mas), porém, muitas vezes, eles(as) acabam tendo um horário mais ou menos regular de entrada, mas a saída, em razão dessas urgências, se torna bastante instável. Os(As) advogados(as) afirmam que por mais que eles(as) se organizem em relação ao que deve ser feito no dia do trabalho, isso geralmente não é cumprido, devido às novas demandas que surgem e que “atropelam” a programação inicial, por serem de maior prioridade. Assim, as urgências fazem com que a carga horária se torne difusa, principalmente por não terem um horário de entrada e saída. Ou seja, não existe hora adicional, qualquer horário pode ser horário de trabalho, especialmente com o apoio da tecnologia. Esse fator impacta na sensação de pouco controle do trabalho, que é outro potencial estressor percebido pelos(as) advogados(as), e que será melhor analisado na categoria empírica “controle”. *“É muito difícil você começar o dia com uma lista de pendências e acabar tendo resolvido a sua lista de pendências. As coisas vão se atropelando, daí o cara liga, daí... e assim vai”*.

Essa ênfase tão grande à rápida entrega de resultados pode estar atrelada aos fatores que atingem as empresas atuais, como coloca Antunes (2009), que é o avanço da tecnologia, como já exposto, a concorrência (é possível pensar aqui a concorrência do mercado de trabalho e não apenas entre empresas) e a busca de maior retorno financeiro. Nesse sentido, as gestões das empresas atuam de forma a dinamizar seus processos para atender aos(as) clientes. Clientes esses(as) que, no caso de grandes escritórios, muitas vezes, são empresas de capital aberto, que sofrem influência ainda maior em relação à concorrência e necessidade de respostas no curto prazo, o que pode ajudar a controlar e intensificar o tempo de resposta dos(as) advogados(as).

3.3.6 Controle

O controle também foi um tema bastante abordado pelos(as) participantes e foi percebido como um grande estressor potencial, devido à pouca capacidade de controle sobre os horários de saída do escritório e, até mesmo, sobre as férias ou feriados, em razão das demandas

imprevisíveis do trabalho. Outro fator percebido como potencial estressor é o pouco controle sobre os resultados do trabalho, pois os(as) advogados(as), de algumas áreas, parecem estar à mercê dos prazos e determinações judiciais, o que pode impactar na percepção do(a) cliente sobre a qualidade do serviço prestado.

A ênfase dada pelos(as) advogados(as) sobre a falta de controle está de acordo com a literatura. Santos e Cardoso (2010) averiguaram que o pouco poder e influência frente às situações do trabalho era uma fonte de estresse dos(as) advogados(as) pesquisados(as). Na mesma linha, Levi (1998) postulou que esse é um dos principais estressores ocupacionais, sendo, inclusive, o denominador comum de todos os estressores, devido à dificuldade, da pessoa, em administrar as situações externas. Karasek (1979), por sua vez, constatou que os(as) trabalhadores(as) com baixo controle sobre a atividade e alta demanda de trabalho, sentiam maior tensão mental. Situação que parece se aproximar das relações de trabalho dos(as) advogados(as) aqui pesquisados(as), devido às exigências na função, as urgências, metas e o aparente baixo controle, em algumas situações, que estão sendo tratadas nesse tópico.

Como já apontado, as horas de trabalho dos(as) advogados(as) são flexíveis, porém, essa flexibilidade faz com que eles(as) dificilmente consigam ter um controle sobre seu horário de trabalho, pelo menos não o controle do horário de saída do escritório. Ulhôa et al. (2010), em seu estudo, demonstrou a importância desse controle para a saúde mental, ao apontar que os(as) trabalhadores(as) de hospital que podiam controlar seu horário tinham menos estresse, mesmo sendo solicitados(as) para demandas excessivas. Um motivo possível para a falta de controle dos(as) advogados(as) e a consequente percepção desse fator como estressor potencial, é a própria flexibilidade das atividades diárias.

A cada ligação recebida ou reunião realizada, todo o planejamento do dia dos(as) participantes pode ser desfeito, é uma adaptação diária, pois a flexibilidade, ou seja, a falta de controle, se tornou a rotina dos(as) advogados(as) desse grande escritório. Essas adaptações necessárias acabam indo além da capacidade de desenvolver a tarefa, pois, por vezes, é uma organização em relação ao horário, à viagem planejada, às férias marcadas. Se algo do trabalho aparece, muitas vezes é necessário rearranjar a vida pessoal, podendo trazer prejuízos para esse campo: *“você nunca sabe a hora que você vai sair. Então, imprevisibilidade, pra mim, pelo menos, é o fator mais estressante”*.

Você não tem muita previsibilidade, porque ninguém tem papas na língua de mandar você cancelar se for necessário. Então, assim, em geral, todo mundo tem essa flexibilidade de viagem e tal, mas volta e

meia você tinha planos e você deixou de ter planos ou você tem um plano e viajou, mas ficou trabalhando a viagem inteira.

A falta de controle em relação aos resultados do trabalho, também se mostra um problema cotidiano e um potencial estressor na percepção dos(as) entrevistados(as) de São Paulo. Para eles(as), ainda que haja toda a preocupação com a qualidade do serviço e a entrega em tempo hábil, além da preocupação em manter o(a) cliente atualizado(a) sobre os processos, muitas decisões ainda fogem à alçada do(a) advogado(a). Decisões que podem impactar diretamente na qualidade do serviço prestado, fazendo com que a percepção do(a) cliente seja afetada em relação ao escritório e, principalmente, em relação ao(à) advogado(a) que lhe atendeu, que, dependendo das ramificações, pode ter a sua carreira comprometida.

A maioria dos casos que fogem ao controle dos(as) advogados(as) parecem ser os casos que têm relação com o poder público, em que os(as) advogados(as) devem esperar que este libere os prazos de defesas. O(A) cliente, nessa situação, pode considerar que tal trâmite está demorando e tomar a decisão de procurar outro escritório. Outra situação de falta de controle são os resultados dos julgamentos. O poder público pode ficar a favor da outra parte, mas, para o(a) advogado(a), aquela é uma decisão difícil de ser explicada para o(a) cliente, pois não era a provável.

Coisas que você não tem controle, acho que isso também estressa muito. Ter o resultado de um caso que por mais que você faça, às vezes não faz nenhum sentido, dá errado e é difícil explicar para alguém o inexplicável. Às vezes têm casos que atrasam e eu não sei o motivo, você não consegue nem explicar: - “Olha, atrasou porque atrasou, porque o cara do outro lado é louco”.

3.3.7 Responsabilidade e autonomia

Desde as mudanças nas relações de trabalho, os(as) profissionais passaram a sofrer muito mais pressão em relação à responsabilidade de suas atividades. Cada um(a) é responsável pelo o que entrega, no caso dos(as) líderes, esses(as) também ficam responsáveis pelo resultado de sua equipe. Essa nova cobrança por resultados é imposta como se toda a responsabilidade

ficasse a cargo da pessoa, individualizando a responsabilidade, na forma de autonomia, e fazendo com que essa se entregue cada vez mais ao trabalho, o que pode colaborar para a deterioração da saúde (D'Amico & Monteiro, 2012; Dejours, 2010).

Nas sociedades de advogados(as), a cobrança por resultados parece não ser diferente. A autonomia, na visão dos(as) advogados(as), existe e vem carregada de encargos. Como Sennett (2012) coloca, essa autonomia parece possível porque as empresas apenas apontam o que desejam, mas raramente dizem como fazer. Nesse sentido, os(as) advogados(as), sob a pressão de alcançar as metas que raramente são fáceis (Sennett, 2012) – pois vêm dos(as) sócios(as) e do que estes(as) almejam como lucro – atribuem toda a responsabilidade para si, sem dividir com a sociedade de advogados(as). Desta forma, o trabalho pode vir como um “peso”, repleto de obrigações que eles(as) precisam dar conta.

A gente mexe com operações muito grandes em termos de valores e que podem trazer muito risco. Às vezes uma coisa idiota pode gerar um problema e isso realmente é uma fonte de estresse, certeza absoluta disso.... Se eu fizesse a coisa mais simples, o tamanho do problema seria menor.

Esse peso pode ocorrer, talvez, porque a autonomia desses(as) profissionais se mantém entre as possibilidades oferecidas pelo escritório, pois a atuação deve ir de acordo com o que a organização almeja, garantindo a permanência do(a) advogado(a) no escritório e a segurança das gratificações oferecidas. Assim, ele(a) têm a autonomia de atuar no que for necessário, mas, justamente por ter essa autonomia, se algum erro ocorrer, ele(a) será culpado(a) e responsabilizado(a) por isso. Pois, a autonomia é dentro do que é imposto pela organização, e não no sentido de uma liberdade completa.

Você tem uma autonomia com cuidados.... Óbvio que se eu fizer alguma besteira a coisa vai ser... eu vou ser chamado a atenção ou as coisas vão mudar. Mas existe uma autonomia total e a responsabilidade é do tamanho da autonomia.

A ausência de maior autonomia não aparenta diminuir o envolvimento que o(a) advogado(a) pode ter com seu trabalho, pois ele(a) deve conhecer a legislação, conhecer o(a) cliente, entender o que esse(a) último(a) precisa e, então, articular todas essas informações. Para

realizar esse exercício com resultados positivos é necessária alguma autonomia e capacidade intelectual, o que favorece o maior envolvimento com o trabalho e provável identificação com a tarefa. Por ser um escritório de grande porte, os(as) clientes geralmente vêm com demandas complexas, que exigem bastante dos(as) advogados(as) e, por isso, são serviços caros. Questões também verificadas na pesquisa de Castelo e Tureta (2012).

A característica intelectual do trabalho do(a) advogado(a) que ainda permanece, colabora para a preservação de altos níveis de estresse, pois eles(as) não atuam em um serviço com subcarga qualitativa (Levi, 1998), em que o baixo nível de estímulo age como um poderoso estressor. Por outro lado, surgem outros estressores potenciais, pois a autonomia no *como fazer*, junto à sobrecarga de trabalho, pode trazer maiores chances de erro para esses(as) advogados(as), que têm então, esses fatores como pressão constante em seu trabalho, podendo fazer com que eles(as) se sintam trabalhando em algo penoso.

3.3.8 Percepção dos impactos dos potenciais estressores ocupacionais

Apesar de haver uma quantidade significativa de potenciais estressores ocupacionais autopercebidos, como foi mostrado, a maioria dos(as) participantes não se vê como estressado(a). Eles(as) consideram ter um equilíbrio razoável entre os estresses diários e o bem-estar. Ainda que esse equilíbrio não seja o equilíbrio “normal”. Na visão dos(as) entrevistados(as), esse equilíbrio pode ser interpretado de diversas formas: O equilíbrio característico do trabalho cíclico, que faz com que haja momentos com maior “estresse” e momentos um pouco mais tranquilos, quando acabam de fechar um caso importante, por exemplo. De acordo com os(as) participantes, o equilíbrio ocorre “*se você olha o macro*”. Outra forma, é não comparar com outros trabalhos, mas considerar o equilíbrio possível dentro da profissão, que é o de conseguir realizar atividades pessoais, mas dosando com a carga elevada de trabalho.

Para uma parte, esse equilíbrio está mais difícil de ser alcançado. Alguns(mas) profissionais sentem que as exigências do trabalho não possibilitam que haja uma rotina na vida pessoal, pois nunca se sabe quando poderá de fato estar em casa. Demonstrando, mais uma vez, o conflito de papéis que a profissão causa. Outro potencial estressor, para eles(as), que impossibilita um maior equilíbrio, são as metas, ou melhor, a dificuldade em atingir as metas,

ocasionando em dificuldades financeiras, o que, indiretamente, impacta na vida pessoal desses(as) advogados(as).

Assim, ainda que a maioria considere ter um equilíbrio, eles(as) apontam que não sentem que sua rotina seja como a de outros(as) trabalhadores(as) de empresas, o que pode, na verdade, estar demonstrando certa frustração em relação à rotina de trabalho e a dificuldade em equilibrar as demandas imprevisíveis [citadas por todos(as) os entrevistados(as) como protagonista de um dia difícil de trabalho] e a vida pessoal. Tais fatores, podem, ocasionalmente, se tornar frustrações e essas levarem ao estresse ocupacional.

3.4 Análise das entrevistas dos(as) advogados(as) da unidade do Rio de Janeiro

3.4.1 Clima e relações de trabalho

Ainda de acordo com os estudos encontrados sobre o estresse em advogados(as), excetuando a pesquisa de Costa e Ferreira (2014), e de acordo com os(as) advogados(as) entrevistados(as) em São Paulo, as relações interpessoais não parecem ser um dos principais potenciais estressores autopercebidos pelos(as) advogados(as) do Rio de Janeiro. Parece haver parceria, ajuda mútua, dentro das equipes de trabalho e mesmo a relação com os(as) sócios(as) demonstra ser bastante amistosa. Inclusive, os(as) advogados(as) do Rio de Janeiro evidenciam ter maior comunhão entre eles(as), indo além do relacionamento profissional. As pessoas se encontram fora do ambiente de trabalho e parecem ser verdadeiros(as) amigos(as), o que é bastante positivo para a saúde mental.

A gente se relaciona muito bem. A gente é amigo(a), a gente sai junto, a gente, é... de relação de anos, entendeu? Tem padrinho(madrinha) de casamento, é padrinho(madrinha) até de filho(a) de alguém. Então é uma coisa muito tranquila, parceria e... muito legal.

Relações mais difíceis, apesar de existirem, parecem ser pontuais, demonstrando pouca influência no clima do escritório – que todos(as) julgaram ser bom. No entanto, ainda que as relações pareçam não proporcionar grande influência, não são tidas como ideais, podendo

causar certo desconforto, especialmente quando nessas relações as pessoas tentam impor alguma forma de hierarquia que, para os(as) entrevistados(as), não deveria haver em uma sociedade de advogados(as): *“O(A) cara(mulher) vira sócio(a) e ‘vem aqui na minha sala, por favor, porque a gente tem que fazer não sei o que. Preciso disso para hoje’. E você... sabe? Não precisa fazer isso”* ou quando são fruto de fofocas *“do dia a dia”*, que acabam por interferir no clima harmonioso que dizem existir.

As relações externas, por sua vez, parecem ter situações desagradáveis mais frequentes, principalmente no TJ. O(A) juiz(a) e o(a) desembargador(a), parecem nem sempre atender muito bem os(as) advogados(as): *“mas tem também, algumas vezes, que você vai ao Tribunal e você volta absolutamente desagrado(a), porque o(a) juiz(a) te tratou mal”*.

Em relação aos(as) clientes, as falas que apareceram foram contraditórias, o que pode ser natural, já que são clientes diferentes. Alguns(mas) advogados(as) apontaram a dificuldade em se relacionar com os(as) clientes, devido à pressão em relação aos prazos e ao resultado do trabalho. Quando o processo acaba, os(as) advogados(as) sentem que os(as) clientes agem mais como *“não fez nada além da obrigação”*, portanto, não se sentem reconhecidos(as) pelo seu trabalho. Outros(as) entrevistados(as), porém, dizem haver o reconhecimento por parte dos(as) clientes e que a relação com eles(as) traz satisfação. Tal análise corrobora o estudo de Galasso (2005) sobre os(as) operadores(as) de *telemarketing*, que percebeu que o relacionamento interpessoal com o(a) cliente, pode ser, ao mesmo tempo, fonte de estresse e fonte de satisfação. A satisfação ocorre quando há o reconhecimento por parte dos(as) clientes sobre o serviço prestado. No caso do presente estudo, uma alternativa do porquê dessa divergência pode ser a interpretação individual do que é o reconhecimento, se o *obrigado* é suficiente ou não como forma de agradecimento e, portanto, de relacionamento satisfatório.

3.4.2 Ética

A ética também foi um tema presente nas entrevistas e o que foi percebido é que não há muita diferença entre as unidades São Paulo e Rio de Janeiro em relação à essa categoria empírica. Todos(as) os(as) entrevistados(as) colocaram que o escritório é bastante idôneo em relação a esse tema. Poucas foram as situações apresentadas em que os(as) participantes se sentiram desconfortáveis com algum caso que tiveram que defender. Porém, mais uma vez, foi notado que se o caso é adequado para o escritório, os(as) advogados(as) não têm opção de

recusá-lo. E, talvez por isso, apareceram algumas justificativas sobre o aceite do caso, que, por mais que traga mal-estar, *“não estou defendendo nenhum estuprador”*, então, se torna mais fácil lidar com os conflitos morais. Assim, é possível perceber que a cultura do sim é também estendida para as questões éticas e morais. Demonstrando a aparente semelhança dos(as) advogados(as) com outras categorias de funcionários(as) de empresa, que atuam como executores(as). As características intelectuais e humanas da advocacia parecem diminuídas, bem como colocou Falcão (1984), quando postulou que os(as) advogados(as), nas sociedades de advogados(as), cada vez menos se assemelham aos(as) advogados(as) liberais, no sentido de serem *“cada vez menos independentes, livres e individualistas”* (p. 169).

Assim, parece que esses(as) advogados(as), se agem de forma ética, é porque seguem as premissas do escritório e os ditames da OAB, os quais o escritório é subordinado, pois, o que escapa a essas premissas, é passível de realização. Ainda que o(a) advogado(a) tenha a possibilidade de conversar com os(as) responsáveis e tentar não atuar em determinados casos, a autonomia é barrada pela hierarquia que passa a existir na contemporânea realidade do Direito.

Eu já advoguei, tem até um caso que quando veio, eu não quis pegar. Por que eu não quis pegar? Porque, é... eu vou alegar tudo o que eu não alego nos outros casos, coisa que me incomoda.... E aí eu fiz o caso. Mas acaba que não é... é chato, mas não é do ponto de vista ético errado, porque é uma tese jurídica diferente.

Outro fator ético que foi analisado é que, pelo fato do escritório em que atuam operar de forma ética, de acordo com os(as) advogados(as), nem todos os escritórios têm a mesma política. Assim, na visão dos(as) entrevistados(as), isso dificulta a prática da advocacia, pois atuam em uma *“briga que não é fair”*. Inclusive, chegam a perder clientes por não aceitarem atuar em casos que vão contra ao código de ética do Direito, o que, para pessoas que recebem de acordo com o volume de trabalho ou com a decisão favorável de determinado caso, se torna algo prejudicial, tanto no sentido monetário como no simbólico (ao perder um caso), em razão da falta de ética dos(as) colegas: *“Então, se surgem questões éticas, sim, surgem, mas a gente atua bem firme assim, deixando da porta para fora, assim, da porta para dentro não entra”*.

3.4.3 Reconhecimento

O reconhecimento, que foi um tema bastante abordado pelos(as) advogados(as) de São Paulo, também aparece como um dos principais assuntos discutidos pelos(as) participantes do Rio de Janeiro. Os sacrifícios para ter o reconhecimento ou a ausência deste último são tidos como potenciais estressores para os(as) líderes entrevistados(as). A principal forma de reconhecimento por eles(as) apontada é o bônus e a promoção, sendo muito pouco citadas outras formas de reconhecimento. Talvez por isso esse tema seja considerado um potencial estressor para os(as) entrevistados(as). Para conseguir a promoção ou bônus é necessário atingir as metas e ter bom conceito na avaliação de desempenho, o que pode não ser tarefa simples. Além disso, de maneira geral, as metas e avaliações são consideradas formas bastante objetivas de medição para alcançar esses tipos de reconhecimento (promoção e bônus). No entanto, há alguns subjetivismos que acabam sendo vistos como dificultadores destes e que podem influenciar na possibilidade de promoção e na identidade profissional dos(as) advogados(as).

Há a necessidade de ser próximo(a) de algum(a) sócio(a) bem conceituado(a) no escritório, pois ainda que a objetividade exista, é importante manter esse relacionamento próximo, para que o(a) advogado(a) seja lembrado(a) nas eventuais promoções. Demonstrando a necessidade de *relações estratégicas*, que acabam sendo mais uma meta a ser atingida, para que haja o reconhecimento monetário e de *status*. Pois, “*você tem que ter um(a) dos(as) sócios(as) mais conceituados(as) te apoiando*”, o que sugere que apenas os critérios objetivos, ainda que pareçam claros, podem não ser os únicos indicadores para alcançar o reconhecimento, tendo também aspectos subjetivos envolvidos, que não se mostram tão claros.

Quando ocorre a avaliação de desempenho do(a) advogado(a), olha-se apenas para os resultados. Critérios como nível escolar, a área em que atua, tempo de serviço, esforço pessoal, parecem não ser levados em consideração de forma efetiva. Nesse sentido, é possível perceber que a avaliação e as metas não possibilitam a averiguação do trabalho da pessoa de forma completa, mas apenas os resultados que produzem, o que parece fazer com que os(as) advogados(as) sintam tais critérios como fontes potenciais de estresse. O esforço realizado dá ares de não ser reconhecido pelos(as) superiores(as), o que gera frustração, principalmente quando é percebido que mesmo as pessoas que não condizem com os valores do escritório, por atingirem os resultados mais valorizados, conseguem o prestígio por todos(as) desejado. O esforço também parece não ser reconhecido pelo fato das metas serem iguais para todas as áreas, assim aqueles(as) que trabalham em setores “privilegiados”, no qual a natureza do

trabalho facilita o alcance das metas de forma mais rápida e eficiente parecem ter vantagens. Nesse sentido, outras áreas podem acabar tendo que trabalhar o dobro para chegar ao mesmo resultado ou, às vezes, nem chegar a ele. Assim, a avaliação e as metas, apesar da objetividade, parecem ser entendidas como injustas.

Eu acho que, às vezes, têm umas distorções de reconhecimento... esse reconhecimento, eu vejo muito deficiente no escritório. Você valoriza muito mais dinheiro do que, às vezes, as pessoas e, às vezes, o cara fez um negócio notável, que foi importantíssimo, mas que não deu dinheiro para o escritório, e esse cara não vai subir. Temos exemplos aqui de pessoas que aconteceu isso e com outras, que são pessoas que não são boas de relacionamento, que as pessoas não gostam dela, pessoas que são mal-educadas, mas que estão lá. Botam dinheiro para dentro, então vão crescendo.

Devido ao maior enfoque nos resultados, e a consequente frustração que pode gerar, as relações estratégicas também podem ser úteis para tentar amenizar essa realidade. A proximidade entre o(a) advogado(a) e o(a) sócio(a), pode fazer com que esse(a) último(a) veja seu(sua) liderado(a) como pessoa e não apenas aquilo que ele(a) entrega. Ou, ao menos, pode colaborar para que o(a) advogado(a) atinja os resultados. Isso, porque, nem todos(as) os(as) sócios(as) possuem equipes fechadas de trabalho, e, os(as) que não possuem, podem enviar os casos que recebem para qualquer advogado(a) líder executar. Assim, a objetividade da avaliação e metas parece se misturar com a subjetividade das relações com quem tem poder. Além disso, os setores quando precisam do apoio de outra área também podem escolher para qual advogado(a) passar o serviço. Nesse sentido, receber trabalho dos(as) líderes ou de outras áreas, pode ser entendido como reconhecimento. Pois, se as equipes e sócios(as) têm autonomia para escolher o(a) advogado(a), quem é indicado(a) para executar o serviço pode sentir que faz um bom trabalho e por isso é requisitado(a): “*se me procuram é porque acham que o meu trabalho pode ser importante para solucionar*”.

O reconhecimento através dos trabalhos enviados por pares e sócios(as) pode levar, entretanto, a diversas consequências: Uma delas é a necessidade das relações estratégicas, no intuito de ser mais facilmente lembrado, já que é necessário realizar muitos trabalhos para atingir as metas e conseguir ser reconhecido(a). Tal fator pode levar a desigualdades no reconhecimento, como será visto adiante. Outras consequências possíveis, são a sobrecarga de trabalho e a cultura do sim, que ainda serão discutidas. Essas consequências podem ser alguns

dos fatores do porquê esse tema foi bastante discutido e considerado um potencial estressor, pois, como advogou Tavares (2003) ao estudar servidores(as) públicos(as) do TJ, o sofrimento laboral advém do excesso de trabalho, do sentimento de injustiça, consequências da política de reconhecimento e da própria falta de reconhecimento.

Por trabalharem como equipes abertas, os(as) advogados(as) que não forem próximos(as) a alguns(mas) sócios(as) ou pares – ou se esses(as) pares e sócios(as) não enviarem trabalhos, a fim de conhecer a qualidade do trabalho do(a) advogado(a) – ficarão menos visíveis e com menor possibilidade de reconhecimento e poderão entrar na situação apontada por Pagés (1993). Para o autor, se o(a) trabalhador(a) não puder executar plenamente o trabalho que era de sua alçada e se ele(a) se perceber fazendo menos que seus(as) pares e, conseqüentemente, recebendo menor satisfação da empresa, pode ser tão devastador para a saúde mental quanto se ele(a) tivesse ficado desempregado(a). Esse é outro possível motivo pelo qual o reconhecimento foi relacionado a um potencial estressor. Os(As) advogados(as) que se percebem recebendo menos trabalho, ou trabalhos “piores”, podem sentir-se culpados(as) pela situação em que estão, além de não receber todas as gratificações oferecidas pela empresa, pois ainda que permaneçam no escritório, não estão atuando da mesma forma que os(as) demais, embora possam estar se esforçando tanto ou mais do que seus(suas) colegas: *“não posso ficar recusando. Qualquer hora o cara não vai nem pensar em mim para passar. Então, às vezes, você se ferra mais ainda para poder atender, para pessoa saber que você é prestativo(a) e te passar mais trabalho”*.

A partir do que foi exposto, é possível averiguar que, ao contrário do que foi explanado na discussão de São Paulo, no Rio de Janeiro as promoções parecem ter cunho mais subjetivo, como na época do profissionalismo. Essa divergência de análise, pode ser devido as diferentes áreas que participaram da entrevista ou devido ao nível hierárquico do(a) líder. Talvez a percepção da promoção mude de acordo com a facilidade ou dificuldade da área e do nível hierárquico, e, conseqüentemente, da pessoa em alcançar as metas e resultados.

Ter um(a) sócio(a) próximo(a) também pode impactar na identidade desses(as) líderes, pois como Dejours (2010) apontou, torna-se mais difícil haver identidade quando não há o reconhecimento por parte dos(as) líderes e, principalmente, dos(as) pares. Com as entrevistas, foi percebido que até mesmo o *feedback* das avaliações de desempenho, de cunho obrigatório, pode não acontecer, o que faz com que esses(as) advogados(as) fiquem sem referência de como está o seu trabalho. Talvez seja essa uma das explicações da valorização da promoção e bônus, pois parecem ser algumas das poucas formas de saber que se está realizando um bom trabalho.

Em compensação, se houver um(a) sócio(a) próximo(a), este(a) pode acompanhar o trabalho de seus(suas) liderados(as), podendo, assim, oferecer-lhes mais *feedbacks* e reconhecimento.

Ainda que de forma menos significativa, outras duas maneiras de reconhecimento foram citadas. Um(a) dos(as) participantes apontou o “*tapinha nas costas*”, que é o agradecer pelo bom trabalho. Porém, o(a) respondente(a) demonstrou não gostar dessa forma de reconhecimento, o que parece indicar que, ainda que possa haver baixo reconhecimento subjetivo, o que pode levar a certas consequências negativas para alguns(mas) trabalhadores(as) (Dejours, 2010), nem todos(as) o consideram um problema de fato. O reconhecimento monetário parece ser mais desejado do que o subjetivo, para alguns(mas). Talvez ocorra esse fator, pois é visto como uma superação conseguir tais satisfações, haja vista que para algumas áreas tal reconhecimento é bastante difícil de ser alcançado. Outros(as) entrevistados(as), entretanto, disseram almejar um reconhecimento mais próximo e subjetivo. Assim, é possível que também haja carência dessa forma de reconhecimento e dos benefícios que ela ocasiona.

Outro(a) participante apontou que há a possibilidade do reconhecimento advir dos(as) próprios(as) clientes, o que parece gerar certa satisfação quando ocorre. Tais fatores podem demonstrar que não bastam as formas de reconhecimento oferecidas pelas políticas do escritório, mas também deve haver convergência com o que é importante e, por isso, considerado como reconhecimento pelo(a) advogado(a).

Você é reconhecido(a) pelo(a) próprio(a) cliente. Isso é bem legal também. Então, o(a) cliente olha: “Pô, ficou ótimo isso aqui, ficou espetacular, parabéns, está excelente o que você fez”. Então a gente também recebe muito reconhecimento de cliente.

3.4.4 Sobrecarga e ritmo de trabalho

Os principais motivos para a sobrecarga e ritmo do trabalho dos(as) advogados(as) entrevistados no Rio de Janeiro, aparentam ser devido a cultura do sim e, sobretudo, as metas, que são “*cada vez mais agressivas*”. Tais motivos, por sua vez, impactam na promoção e na remuneração dos(as) advogados(as), ou seja, na forma como se consideram reconhecidos(as), por isso, a necessidade de agir de acordo com as demandas impostas pelas regras do escritório. Porém, se submeter às demandas do escritório parece ser um dos principais estressores

potenciais percebidos pelos(as) advogados(as), pois levam à uma quantidade “*brutal*” de trabalho e à ansiedade, devido à dúvida se conseguirá de fato atingir as metas e receber as satisfações oferecidas pelo escritório.

Tanto a cultura do sim como as metas são aparentemente inflexíveis na visão dos(as) advogados(as) e, ao que diz respeito as metas, essas estão cada vez mais difíceis de serem atingidas. Tal dificuldade traz a impressão de serem metas violentas e que é necessário certo sacrifício e sofrimento para conseguir chegar ao resultado. Soma-se a isso o fato de que, apesar da diferença das áreas, as metas são iguais para todos(as), como já posto, o que faz com que a sobrecarga e o ritmo de trabalho também sejam diferentes, pois há áreas que precisarão trabalhar mais horas para obter o mesmo resultado do que outras, por exemplo a área do contencioso, em que pode levar anos para chegar ao encerramento do caso e, conseqüentemente, aos ganhos monetários e atingimento das metas.

Assim, um critério inflexível tende a privilegiar mais uns(umas) do que outros(as); pode ser por isso que a aparente rigidez das metas, foi também apontada como um potencial estressor para os(as) advogados(as). E, como as metas estão cada vez mais difíceis de serem alcançadas, aumenta-se cada vez mais a sobrecarga e o ritmo de trabalho, além da ansiedade por não saber se irão alcançar ou não os resultados.

O escritório trata todo mundo da mesma forma e isso, é... acho que tem que vir com um pouco de cuidado... você tem que ter mais esforço para alcançar essas horas... Então, assim, exigir de determinadas áreas as mesmas metas eu acho que é um pouco desigual, mas, essa é a regra do jogo.

Ainda que todos(as) os(as) advogados(as) tenham falado das metas como um potencial estressor autopercebido, eles(as) não a consideram impossível, “*porque as pessoas fazem*”, no entanto, apontam o custo necessário para que elas sejam atingidas. Esse custo é a ansiedade, mais tempo de trabalho e a percepção de que elas são potencialmente estressoras. Para conseguir atingir todas as metas impostas pelo escritório e, conseqüentemente, ganhar o salário variável relacionado a elas é necessário trabalhar para além das 8 horas diárias em muitas áreas, como foi percebido através dos dados sociodemográficos. Como o salário variável é o maior montante, se torna difícil não tentar se sujeitar à jornada. Ainda mais porque, além da remuneração, são as metas as principais responsáveis pela promoção, como já explicado. Essa quantidade de horas trabalhadas, em razão das metas “*muito agressivas*”, parece ser um

potencial estressor para os(as) advogados(as). Inclusive, na visão dos(as) participantes essa pode ser a principal razão para que as pessoas queiram sair do escritório, pois “*não é todo mundo que tem estrutura para trabalhar aqui no escritório*”, demonstrando que realmente a sobrecarga atrelada às metas pode ser um potencial estressor para esses(as) advogados(as).

Talvez essa questão das metas seja mais fonte de estresse do que, propriamente, a da urgência.... A questão das metas, elas vêm sendo cada vez mais agressivas e isso de área para área tem peso maior ou menor. Para o meu pessoal, realmente, isso é uma enorme fonte de estresse.

Basicamente é o que mais impressiona no escritório e o que faz com que muitas pessoas queiram sair do escritório, talvez. Apesar de falarem: “Olha, eu adoro o escritório, eu gosto muito de trabalhar aqui e tudo mais, mas essas metas tão desafiadoras e tão puxadas fazem com que eu não durma com tranquilidade, fico ansioso(a) se eu vou conseguir bater essas metas ou não.

Outro fator que leva à sobrecarga e ritmo de trabalho é a cultura do sim do escritório. Os(As) advogados(as) do Rio de Janeiro apontaram duas razões para essa cultura: Uma é a própria cultura do escritório que, como já exposto, tem um perfil bastante voltado para o(a) cliente, no intuito de atender a todas as demandas de forma rápida e eficiente. Outra razão é a organização do escritório, que possui equipes abertas de trabalho, como já comentado. Nesse sentido, recusar alguma demanda de trabalho se torna algo que pode acarretar em prejuízo ao(à) advogado(a). Pois, como a cultura do escritório é de realizar os trabalhos de maneira rápida, quando o(a) sócio(a) ou outra equipe necessita dos serviços de determinado(a) advogado(a) e esse(a), por estar muito atarefado(a), o recusa, ele(a) pode ser mal-interpretado(a), além de, talvez, perder a oportunidade de que alguém conheça a qualidade de seu serviço.

Porque, por outro lado, como você trabalha muito com hora e meta, você também não quer ficar falando não para todo mundo, porque senão, as pessoas também não te passam trabalho, assim... É uma coisa que você tem que ficar sempre... não posso ficar recusando... Porque lá para frente, talvez a pessoa queira te passar um trabalho e você

esteja mais tranquilo(a), só que ela não vai te passar porque você já recusou uma, duas ou três vezes.

Recusar uma demanda de serviço, ainda que seja uma única vez, pode fazer com que aquela pessoa que mandou o serviço não volte mais a fazê-lo. Esse fator pode ter impacto direto na identidade do(a) advogado(a), pois, como foi apontado, uma das formas de reconhecimento considerada é o envio de mais trabalhos aos(às) líderes. Portanto, esse modo de reconhecimento também pode ser um determinante para a cultura do *sim*, junto à organização das equipes e culto ao(à) cliente, como já explanado. Com a necessidade de ter muitos trabalhos para se sentir reconhecido(a), bem como o impacto que isso tem para a promoção e bônus, os(as) advogados(as) sentem-se pressionados(as) a sempre responderem *sim* às demandas, pois temem sofrer sanções. Desta forma, aceitam todos os trabalhos, independentemente do tempo disponível para o serviço.

Não sentir seu trabalho como importante ou não receber tarefas, tendo seu tempo subutilizado e, portanto, sem obter as satisfações materiais e simbólicas oferecidas pela empresa, pode ser pior, do ponto de vista simbólico, do que estar sobrecarregado(a) e perder o final de semana, por exemplo, por isso, parece haver uma autocobrança dos(as) próprios(as) advogados(as) em relação à excelência do trabalho eficaz, no chamado cinismo viril (Dejours, 2012). Talvez seja esse fator que faça com que os(as) advogados(as) do Rio de Janeiro não considerem um potencial estressor trabalhar aos finais de semana, ainda que a autocobrança não tenha sido muito discutida nas entrevistas: *“As pessoas não reagem bem a ‘não consigo pegar esse trabalho porque estou enrolado(a)’. Você tem que estar disponível e poder pegar tudo”*.

Dizer *não* pode ainda influenciar na promoção, pois apesar da objetividade dos critérios, como já comentado, quem avalia o desempenho são pessoas e elas podem usar de seu subjetivismo para considerar a qualidade do trabalho de algum(a) subordinado(a) ou para julgar o motivo de alguma recusa de trabalho. Esse fator parece colaborar para sobrecarga e ritmo acelerado de trabalho, pois, todos os dias, são diversas as obrigações dos(as) advogados(as), sejam elas programadas ou não. E mesmo as demandas não programadas possuem, na maioria das vezes, prazos muito curtos, colaborando para o aumento do ritmo de trabalho e fazendo com que a agenda tenha que ser reorganizada, já que a recusa não parece ser uma alternativa viável.

Se você falar não, você fica... Eu fui mal avaliado(a) por causa disso, porque eu falei: “não, não tenho condições de fazer” e aí, enfim, ou você faz e se estressa ou você não faz e se estressa também (risos).

Como pano de fundo, também foi apontado que a sobrecarga e o ritmo de trabalho estão relacionados ao fato de algumas equipes ainda serem bastante juniores, o que dificulta a divisão do trabalho e faz com que grande parte da responsabilidade do trabalho recaia nas mãos do(a) líder da equipe. Esse fator é percebido pelos(as) advogados(as) como um potencial estressor, o que corrobora a pesquisa de Menzani (2006), que encontrou que o acúmulo de trabalho devido à falta de pessoal faz com o ritmo de trabalho aumente, o que leva ao estresse: *“Isso é uma coisa que me gera estresse, a quantidade de demanda que a gente recebe versus a quantidade de gente que a gente tem para delegar”*.

3.4.5 Cultura da urgência

Mais uma vez, a fala dos(as) participantes do Rio de Janeiro se aproximou bastante do que foi apresentado pelos(as) participantes de São Paulo. O que pode demonstrar a influência da cultura do escritório em relação à urgência. Em todas as áreas em que foram feitas as entrevistas, esse tema surgiu e com situações muito parecidas, o que pode indicar que não depende de lideranças específicas para existir a urgência, mas sim de todas as pessoas do escritório da área jurídica, que, por diversas razões, veem a necessidade de realizar os trabalhos de maneira ágil. A seguir, serão apresentadas algumas explicações, de acordo com os(as) próprios(as) entrevistados(as), sobre o porquê da urgência no escritório. Nelas, constam como relevante a própria cultura organizacional.

O prazo é o prazo, é inegociável, né? É a lei que te dá. Você tem cinco dias para fazer o negócio. Saiu uma decisão, então tem cinco dias para recorrer, então, o prazo é, de fato, um produtor de urgências. Existe a questão do(a) cliente, às vezes, o(a) cliente não tem um problema urgente, mas para ele(a) é o problema da vida dele(a). Então, assim, existe uma questão de estar ao lado do(a) cliente mesmo, vivendo de certo modo... agora, existe muito uma cultura [nome do escritório], às

vezes não tem prazo, o(a) cliente não está pedindo urgência, mas quem está à frente do assunto com o(a) cliente fabrica uma urgência.

Primeiro é o(a) cliente, que te aperta mesmo. Eu, quando tenho os meus processos, eu sei que eu não vou ter um prazo maior que cinco dias para fazer uma peça no processo.... Às vezes é desorganização de quem está coordenando... Ou, então é, às vezes, até cultural mesmo.... Eu quero mostrar serviço, eu quero dizer que eu sou rápido(a), eu quero ser eficiente e tal.

Parecem ser as urgências relacionadas à própria cultura do escritório, ou seja, as que não tem uma necessidade de fato, as mais potencialmente estressoras para os(as) advogados(as) entrevistados(as). Quando é essencial e importante realizar o trabalho em determinado momento, porque é uma urgência real, independentemente de qualquer outro compromisso, os(as) advogados(as) parecem entender a situação e, por vezes, se sentem motivados(as) com as demandas. Tal motivação parece estar relacionada ao reconhecimento do trabalho através da maior demanda de serviço. Ter muito serviço faz os(as) advogados(as) se sentirem profissionais melhores, é sinal de que estão fazendo o trabalho bem feito, porém pode gerar sobrecarga. Além disso, essa forma de reconhecimento gera autocobrança, ou seja, não é preciso que alguém controle o serviço do(a) trabalhador(a), pois se o(a) advogado(a) não tiver trabalho, vai afetar diretamente a sua identidade e ele(a) deixará de ter as satisfações da empresa, o que pode levar ao adoecimento.

Não é algo.... Assim, muitas das vezes é algo que me estimula, entendeu? É, assim, eu tento encarar como desafios.... Me incomoda quando é uma urgência fabricada. Era uma tarefa que já estava aí há uma semana e só na véspera chegou para eu fazer. Isso é um negócio que me incomoda.

Isso é uma cultura do escritório. Então... e isso é muito particular, que foi o que eu te falei, eu já trabalhei em outros escritórios e essa cultura da urgência é uma questão. E o escritório gosta disso.

Parte dos(as) advogados(as) parecem ainda entender a cultura da urgência como forma de atender o(a) cliente rapidamente, o que gera valorização do escritório, pois se o(a) cliente se sentir satisfeito(a), pode voltar a contratar o serviço em outra situação e comentar positivamente sobre o escritório e mesmo sobre o(a) advogado(a). Em última instância, parece importante essa cultura para os(as) entrevistados(as), se pensar em relação à competitividade de mercado e no impacto que ela gera para o(a) próprio(a) advogado(a), que necessita dos serviços para continuar empregado(a) e, principalmente, ter um volume grande de demandas para conseguir complementar a sua renda, já que grande parte de sua remuneração é variável. Porém, atender apenas as urgências reais como prioridade, talvez pudesse demonstrar a agilidade e qualidade do serviço, sem comprometer trabalhos futuros e sem trazer todas as consequências da cultura da urgência, como a falta de controle, que ainda será discutida, bem como melhorar a percepção dos(as) advogados(as) em relação a esse potencial estressor.

A gente tem dois tipos de clientes. Na minha área, a gente tem os(as) clientes externos(as), que procuram a gente direto.... Eu negocio o prazo, eu peço um prazo, naturalmente, um pouquinho maior, contando com imprevisto e vou fazer tranquilo(a). Agora, o(a) nosso(a) cliente interno(a), esse(a) sim é um problema. Porque dificilmente você consegue um prazo maior que 24 horas para fazer alguma coisa.... Eu acho que nunca... alguém veio, me pediu, de uma área que não é a minha, uma ajuda em alguma coisa que não fosse prazo menor que cinco dias.

Entretanto, sentir a urgência real do trabalho como motivadora, não parece dizimar a percepção da urgência como um potencial estressor. Essa percepção é compartilhada com os estudos de Kobasa (1982) e Schenker et al. (1997) que encontraram que a pressão do tempo em advogados(as) faz com que os níveis de estresse aumentem. Essa urgência parece ser tão estressora e inflexível, no sentido de que a ordem quando chega deve ser cumprida, que foi comparada ao Estado Islâmico: “*você deve ter percebido que o pessoal trabalha com prazo, com muitos prazos, muito apertados e, na minha opinião, nem precisava fazer isso, assim, tão ‘Estado Islamicamente’*”. O(a) advogado(a) parece se aproximar de um(a) executor(a), se distanciando da figura clássica do(a) profissional livre, não hierárquico(a), que realizava um trabalho essencialmente intelectual.

A urgência como potencial estressor se torna ainda mais difícil de lidar quando associada a cultura do sim do escritório, pois parece ser muito difícil recusar alguma demanda que chega, então, quando todas elas são urgentes, sendo reais ou não, é necessário fazer, sem importar a hora. Nesse sentido, parece ser a cultura do sim e rápido! E muitas dessas cobranças vêm dos(as) próprios(as) advogados(as) do escritório, demonstrando uma tendência dos(as) pares ou dos(as) sócios(as) a imputar essa cultura, no intuito de serem percebidos(as) como ágeis pelo(a) cliente, mas sem dosá-la com seus(uas) colegas. Um exemplo disso é a fala dos(as) advogados(as) sobre *“um(a) terceiro(a) se comprometer com o(a) cliente e dar um prazo que é seu”*, esse parece ser, junto com as urgências sem necessidade, as situações mais sentidas como potencialmente estressoras dentro desse tema. Não perguntar ao(à) colega sobre sua disponibilidade pode, mais uma vez, demonstrar como a urgência está enraizada na cultura do escritório, pois é como se não fosse nem desejável perguntar antes se a pessoa pode fazer determinado serviço rapidamente, pois ela, necessariamente, deve fazê-lo: *“estava sobrecarregado(a) e o cara me dá um negócio de hoje para hoje, para amanhã, não sei o que, ou, então, sexta-feira à noite para segunda de manhã”*.

3.4.6 Controle

Apesar da aparente rigidez das metas impactar no trabalho dos(as) advogados(as), como já exposto, algumas características flexíveis (horários, equipes abertas e funções), paradoxalmente, também parecem impactar no controle da atividade dos(as) advogados(as), fazendo com que eles(as) se sintam sem o domínio do trabalho. Tal falta de controle pode ter relação, principalmente, com a cultura do sim, voltada para os prazos dos(as) clientes, e com a urgência, que interfere na possibilidade de autonomia do horário de trabalho. Tais características parecem se misturar devido às consequências que geram. Elas são percebidas como potencialmente estressoras pelos(as) advogados(as), o que corrobora com o estudo de Costa e Ferreira (2014), que averiguaram que a falta de controle tem impacto negativo sob o estresse dos(as) advogados(as).

Ao que diz respeito à cultura da urgência, essa faz com que os(as) advogados(as) sintam-se sem controle do trabalho e, por isso, a percebem como fonte potencialmente estressora, porque entendem que tem que ter total disponibilidade ao(a) cliente, independentemente do dia, horário ou atividades que devem ser feitas. A disponibilidade ao(a) cliente pode tanto ser direta,

quando há o contato pessoal com quem está solicitando o serviço, ou indireta, quando alguma área manda parte do caso para algum(a) advogado(a), porém, não foi ele(a) o(a) contratado(a) pelo(a) cliente. Porém, das duas formas, o objetivo final parece ser a satisfação do(a) cliente em tempo demasiadamente curto, pois a cultura do escritório impõe ter que aceitar os prazos exigidos pelo(a) contratante. Talvez esse fator esteja relacionado a questão de mercado, pois se o escritório não o fizer, talvez outro faça, no entanto, ao exigir que todas as demandas sejam aceitas, o ritmo de trabalho tende a aumentar, o que colabora para que o trabalho se torne mais funcional do que intelectual, o que talvez não seja possível nem intencional na profissão.

Uma outra razão pela qual a cultura da urgência é sentida como potencialmente estressora é pela falta de controle em relação às demandas fabricadas. Como já exposto, quando é imprescindível realizar alguma demanda de maneira rápida porque aquilo impactará de fato no rumo do processo, parece que os(as) advogados(as) sentem que estão exercendo seu papel profissional, de ajudar o(a) cliente, portanto, isso parece não impactar negativamente em sua saúde mental. Porém, quando as demandas urgentes são entendidas como fabricadas, gera nos(as) advogados(as) maior insatisfação. Pois eles(as) não sentem estar cumprindo seu papel de advogado(as), mas sim a vontade única do(a) cliente pagante ou da competição de mercado empresarial, deixando de realizar demandas mais urgentes, para atender um(a) cliente que “*é mais difícil*” e que, por isso, precisou ter prioridade. Assim, os dias com diversas demandas urgentes, muitas delas sem justificativas, parecem ser os mais difíceis para os(as) advogados(as), justamente pela falta de controle, pois muda-se repentinamente os serviços programados e, conseqüentemente, o horário para sair do escritório.

Na atual conjuntura, ao contrário do ideal de liberdade propagado na advocacia, durante o período do profissionalismo, parece que os(as) advogados(as) estão subjugados pelos(as) clientes que, ao pagar pelo serviço, se tornam donos(as) do ofício e impõem suas exigências sobre a qualidade da tarefa. No entanto, como é o(a) advogado(a) que irá fazer o trabalho, indiretamente o(a) cliente se torna como que um(a) dono(a) do(a) advogado(a), exigindo-lhe sua máxima dedicação. O(A) advogado(a), por sua vez, tem como função atender as exigências, sem discutir sobre elas, por estar submetido às normas organizacionais. Assim, o(a) líder aparece na figura de alguém que presta serviços sob a égide da gestão empresarial, na qual é necessário a excelência e submissão para não perder a concorrência de mercado e manter a remuneração, *status* e identidade.

Devido à cultura do sim e da urgência, parece não ser possível haver rotina no trabalho dos(as) advogados(as). Toda a agenda que os(as) líderes montam é alterada no mesmo dia e é preciso lidar com a frustração de ter seus trabalhos atrasados em prol de demandas mais

urgentes ou clientes mais importantes que aparecem. Não conseguir, frequentemente, ter um dia que seja programado, faz com que os(as) advogados(as) sintam que não controlam seu trabalho e isso também é percebido como um estressor potencial. No entanto, por mais que seja “*desesperador*”, parece ser uma característica da organização. Todos(as) os(as) advogados(as) disseram trabalhar dessa forma, assim, não conseguir manter esse ritmo, não lidar com a flexibilidade de agenda, pode ocasionar morte simbólica, ou seja, perda da identidade, ao não ser capaz de lidar com demandas não controladas, ou na efetiva perda do trabalho.

E outra coisa que me causa estresse... eu gosto de planejar, de fazer: “até tal dia eu tenho que resolver isso”... saí de casa, programei o dia: “não, hoje eu vou tentar fazer isso” e eu chego e não consigo tocar a coisa. É desesperador!... a listinha de afazeres só aumenta e você não consegue reduzir. Isso é uma coisa que me dá um pouco, já me deu muito mais, naturalmente, mas me dá um pouco de ansiedade.

“Se eu não tivesse um nível de organização, acho que eu não sobreviveria aqui dentro do [nome do escritório], porque o inesperado é o dia inteiro, o tempo todo”. Como consequência da ausência de rotina, ocorre a interferência do horário de trabalho dos(as) advogados(as). Como já comentado, eles(as) não possuem horário determinado de serviço, o que faz com que esse se torne bastante extenso devido à quantidade de demandas que aparecem no decorrer do dia. Tal flexibilidade faz com que, diversas vezes, não seja possível programar o horário de saída, pois não se sabe se será um dia que poderão ter uma jornada de trabalho dentro do previsto ou se alguma demanda os(as) fará ficar até de madrugada, independentemente de qualquer outro compromisso que tenham marcado. Portanto, assim como os(as) advogados(as) de São Paulo, os(as) participantes do Rio de Janeiro parecem também ter o horário de saída imprevisível em decorrência das demandas. E este é também um fator estressor potencial, por causa do conflito de papeis que gera. Tal análise vai ao encontro dos estudos de Schenker et al. (1997) e Tsai et al. (2009) que apontam a longa jornada de trabalho dos(as) advogados(as) como fonte de estresse.

Eu faço meu próprio horário, mas tenho que ser disciplinado(a) para cumprir, entendeu?... Eu não penso em horário de saída, não penso... não ter hora para mim é ok. Ter hora às vezes é mais estressante, você

fala: “Meu Deus do céu, vou ter que ir embora e não vou conseguir fazer, não sei o que (risos) ”.

Ainda que haja a flexibilidade de horário, essa se torna, de certa forma, controlada pelo escritório. Como não há rotina, os(as) advogados(as) saem quando é possível e não de acordo com o horário que organizaram para si. Nesse sentido, o controle do horário acontece de outras maneiras, não sendo realmente necessário ter um controle de ponto, por exemplo. Tais controles podem ser a própria cultura do escritório, as metas e os prazos estabelecidos, por clientes, pares ou sócios(as).

Os prazos, inclusive, são também percebidos como pouco passíveis de controle e por isso, potencialmente estressores, até mesmo aqueles que não são fabricados, como os judiciais, pois, quando é liberado o prazo para a defesa, os(as) advogados(as) têm 5 dias, não prorrogáveis, para apresentá-la. Esse tempo determinado pode se tornar insustentável devido à quantidade de outros serviços e à pouca possibilidade de reorganizá-los, o que faz com que os(as) advogados(as) tenham que trabalhar até mais tarde e/ou aos finais de semana. Nesse sentido, trabalhar até mais tarde ou durante os finais de semana pode não ser estressante para alguns(mas), pois, como já exposto na análise de São Paulo, às vezes atrasar o serviço ou ter que reorganizar um prazo pode ser uma situação mais tensa do que não ter descanso.

São curtos ou compridos, não importa quais são (risos) os tamanhos dos prazos. Prazo é prazo, sempre acaba fazendo as coisas, mas aquele prazo acaba deixando... então o prazo é sempre uma pedra no sapato do(a) advogado(a). O mais estressante da nossa atividade aqui, são os prazos judiciais.

Também foram apontados como potenciais estressores autopercebidos, os resultados proferidos pelos(as) profissionais do TJ, por não serem passíveis de controle. Torna-se difícil lidar com os resultados, pois parece ser independente dos esforços dos(as) advogados(as). Eles(as) apontam que às vezes “o cara deu uma decisão que era maluca”, e para explicar para o(a) cliente não há uma forma fácil. Este tema talvez se relacione com as questões éticas, pois ainda que, provavelmente, a maioria das decisões sejam justas, pode haver, como foi comentado, juízes(as) comprados(as) ou algum outro artifício que não esteja dentro dos parâmetros legais, atrapalhando assim o trabalho dos(as) advogados(as) que procuram agir de maneira correta, dentro dos limites impostos pela OAB.

3.4.7 Responsabilidade e autonomia

Apesar das aparentes formas de controle já discutidas, os(as) advogados(as) sentem-se possuidores(as) de certa autonomia no trabalho. A autonomia é possível na escala de férias e feriados, no como realizar o trabalho e entrar em contato com o(a) cliente. Porém, aparentemente, a autonomia está principalmente relacionada ao *como fazer* o trabalho. Em relação às férias e feriados, como já foi discutido, ainda que haja a autonomia, ela parece restrita pelos prazos e urgências, ou seja, pode haver certo controle da instituição, através das urgências dos(as) clientes e, até mesmo, dos(as) pares e líderes: *“as pessoas perguntam quanto tempo você vai ficar [de férias], quando, na verdade, você tem autonomia para organizar a sua equipe”*.

A autonomia no *como fazer*, junto à complexidade própria das tarefas *“aqui eu me sinto no BOPE, se eu fosse policial. Os casos simples não caem pra gente”*, demonstra a grande responsabilidade que os(as) advogados(as) lidam diariamente, tanto pela dificuldade, quanto pela individualização. O erro pode prejudicar o escritório, o(a) cliente e, principalmente, a carreira do(a) advogado(a), pois, ainda que os ganhos sejam divididos com o escritório, o ônus é individualizado, principalmente nas áreas em que há muitos(as) advogados(as) juniores, o que faz com que o(a) líder, de fato, trabalhe sozinho(a). Assim, pode ser um peso não ter com quem dividir as responsabilidades e esse peso pode se tornar um potencial estressor: *“Coisas muito estressantes. É... cliente que fica muito em cima, caso difícil, pressão de entregar e tal”*, corroborando os achados de Negeliskii (2010).

No entanto, apesar da autonomia no *como fazer* e da grande responsabilidade em relação às tarefas, não são todos(as) os(as) advogados(as) que compartilham da opinião que esses fatores são potencialmente estressantes. Na verdade, por já estarem em cargo de liderança, alguns(mas) parecem considerar que a responsabilidade e a autonomia fazem parte do trabalho e a interpretam como forma de *status* e até mesmo de reconhecimento, *“você quer ter responsabilidade. A gente se sente importante tendo responsabilidade”*. Assim, uma parte considerável parece conseguir lidar com a individualização e consequente responsabilidade. Alguns(mas) advogados(as), no entanto, demonstram conseguir dividir determinadas responsabilidades com a equipe, o que parece trazer certo alívio, principalmente em relação à sobrecarga de trabalho, porém, essa não dá ares de ser a realidade de todo o escritório. Algumas áreas são mais unidas do que outras ou possuem advogados(as) com mais experiência, o que colabora para lidar com a responsabilidade e facilitar a divisão do trabalho.

A gente está conseguindo desenvolver um time que está conseguindo, cada vez mais, pegar as coisas mais difíceis e tal. Então, não posso reclamar, eles(as) ajudam bastante para administrar isso. Então, o caso desafiador, você acaba se habituando com ele, e você tendo um time para te dar suporte, melhor ainda.

3.4.8 Percepção dos impactos dos potenciais estressores ocupacionais

Todos(as) os(as) entrevistados(as) concordam estar em um trabalho estressante, porém, alguns(mas) deles(as), disseram conseguir um equilíbrio maior entre o estresse e o bem estar. Ainda que esse “equilíbrio”, em suas falas, pareça, de fato, uma adaptação aos potenciais estressores, que foi necessária para conseguirem viver todos os dias sob uma rotina estressante, sem sucumbir. Foi interessante notar que dois(duas) advogados(as) disseram ter conseguido maior equilíbrio ao se distanciar um pouco dos conflitos interpessoais. Através de atitudes como não responder *e-mails* ou responder após certo período, para evitar uma “*resposta reativa*”, ou ligar para a pessoa, ao invés de mandar *e-mail*, para evitar erros de interpretação. Desta forma, parece que algumas circunstâncias percebidas como potencialmente estressoras advém das relações interpessoais. O que contrapõe, em parte, o que foi dito sobre a qualidade das relações de trabalho – entendidas como pouca estressoras, tendo como prevalente um bom clima organizacional: “*a comunicação é péssima, aqui no ambiente de trabalho, o principal fator é a comunicação*”.

Essa contradição demonstra, novamente, a complexidade das relações em um grande ambiente de trabalho. Talvez essas relações, que foram percebidas como potencialmente estressoras, sejam distantes, mantendo-se apenas no campo profissional, e, por isso, a dificuldade em acertar o tom da conversa. No entanto, foram mostradas atitudes que tinham como intuito preservar o bom clima ocupacional. Assim, ainda que hajam fontes potencialmente estressoras, em decorrência das relações, os(as) próprios(as) advogados(as) parecem tentar melhorar tais situações, como forma de diminuir esses potenciais estressores autopercebidos e, com isso, fazer prevalecer o clima amistoso.

3.5 Semelhanças e diferenças da discussão São Paulo - Rio de Janeiro

Foi possível perceber que as respostas dos(as) advogados(as) de São Paulo e do Rio de Janeiro se aproximaram de maneira significativa, proporcionando, inclusive, as mesmas categorias empíricas para os dois estados. O que demonstrou que aquilo que foi considerado como potencialmente estressor não o foi apenas por um(a) advogado(a), mas são situações que estão presentes nas diferentes unidades e sentidas por diversos(as) profissionais que nelas atuam. Desta forma, é possível que os potenciais estressores apontados, sejam de fato questões relevantes no cotidiano dos(as) advogados(as) e que impactam a sua vida pessoal e profissional, podendo causar estresse ocupacional.

A objetividade das metas e a avaliação de desempenho, demonstraram ser um dos principais estressores autopercebidos potenciais, pois parecem gerar sobrecarga de trabalho – no intuito de garantir o reconhecimento – e sentimento de injustiça, que é, de acordo com Dejours (2010), responsável por efeitos prejudiciais à saúde mental. O reconhecimento, inclusive, foi visto por ambas unidades, como algo que vem através da promoção e bônus, principalmente. A provável interpretação para esse fator, é a dificuldade em conseguir ser reconhecido de outras formas ou, de outras formas de reconhecimento serem validadas pelos(as) advogados(as) como tais. O que pode demonstrar certa perda da essência da profissão, da época do profissionalismo, na qual, o único reconhecimento legítimo era aquele proferido pelos(as) pares, devido ao caráter abstrato da profissão.

Outro potencial estressor bastante comentado por ambas as unidades foram as urgências sem necessidade, que interferem na vida pessoal dos(as) advogados(as), que acabam por ter menos tempo de descanso e lazer, e não necessariamente devido a demandas que impactariam de fato o trabalho, se realizadas de forma imediata. Tal percepção está de acordo com a pesquisa de Costa e Ferreira (2014) que apontaram que as exigências do trabalho do(a) advogado(a) também interferem em sua vida pessoal. O impacto na vida pessoal, é o que Levi (1998) denominou de conflito de papeis, sendo esse, para o autor, um dos principais estressores ocupacionais.

A sobrecarga e o ritmo de trabalho também foram fatores potenciais de estresse percebidos por ambas unidades, porém, o que os fez serem considerados potencialmente estressores, foi divergente. Para os(as) advogados(as) de São Paulo, a sobrecarga e o ritmo de trabalho podem levar a erros no trabalho, e esses erros podem gerar consequências para todos(as) os(as) envolvidos(as), principalmente para o(a) advogado(a) e a sua carreira. Os(As)

advogados(as) do Rio de Janeiro, por sua vez, parecem perceber que a sobrecarga e o ritmo são potenciais estressores, porém, a causa está relacionada ao que gera tal quantidade de trabalho, que é a cultura do sim. Mesmo que não haja possibilidade de absorver mais demandas, os(as) advogados(as) continuam aceitando os trabalhos e, com isso, o tempo de trabalho é sobreposto, mais um vez, à vida pessoal do(a) advogado(a).

No entanto, ainda que dentro da categoria empírica *sobrecarga e ritmo de trabalho* haja divergência entre as unidades, os temas abordados – cultura do sim e consequências ocasionadas por eventuais erros no trabalho – foram comentados pela maioria dos(as) advogados(as), tanto do Rio de Janeiro como de São Paulo, o que demonstra que tais questões estão presentes na rotina desses(as) líderes. Assim, ainda que percebidas com pesos diferentes, não significa, necessariamente, que seus impactos também tenham pesos diversos. Até porque, a sobrecarga e o ritmo, parecem de fato ser um real fator estressor, assim como foi encontrado no estudo com advogados(as) de Costa e Ferreira (2014) e na pesquisa qualitativa de Stacciarini e Tróccoli (2001).

A ausência de controle no trabalho também apareceu para ambas unidades como um poderoso estressor autopercebido, sendo o pouco domínio em relação aos horários, o mais frequente estressor potencial dentro dessa categoria. Tal fator parece impedir programações da vida pessoal e mesmo profissional dos(as) advogados(as), devido à falta de rotina do trabalho, ocasionada pela quantidade de demandas urgentes que chegam sem aviso prévio, independentemente das pessoas estarem no trabalho ou não. Por exemplo, quando ocorre algum imprevisto durante as férias, os(as) advogados(as) têm de trabalhar. O que adentra, mais uma vez, no conflito de papeis, postulado por Levi (1998). Mesmo resultado foi encontrado por Schenker et al. (1997), em sua pesquisa com advogadas, tal fator pode demonstrar que esse potencial estressor talvez faça parte da atual realidade de trabalho dos(as) advogados(as).

Outra situação percebida como uma grande potencial estressora pelos(as) advogados(as) entrevistados(as), foi a falta de controle em relação aos prazos e resultados do trabalho, que podem ter impacto na relação com o(a) cliente e como ele(a) percebe a qualidade do trabalho, independente dos esforços do(a) advogado(a). A falta de controle, assim, demonstra ser um tópico com bastante situações percebidas como potencialmente estressoras, e, em conjunto com a cultura do sim e das urgências sem necessidades, também corrobora a provável diminuta autonomia dos(as) advogados(as), na atualidade. Tal fator pode influenciar na saúde mental dos(as) advogados(as), pois como apontam Bergin e Jimmieson (2013) e Costa e Ferreira (2014), o controle tem impacto negativo sobre o estresse. Ou seja, quanto menor o controle, maior as chances de ter estresse.

De forma global, foi averiguado que para os(as) advogados(as) atuantes em São Paulo, parece ser a falta de controle em relação à jornada de trabalho o principal potencial estressor autopercebido, entre todas as circunstâncias citadas. Para os(as) advogados(as) do Rio de Janeiro, o fator principal parece ser as metas. Tais potenciais estressores, em parte, se confundem, pois, as metas são grandes responsáveis pelo fato dos(as) advogados(as) ficarem até mais tarde no trabalho, como já explicado. Além disso, ou, até por isso, ambos fatores aparecem com frequência nas entrevistas realizadas no Rio de Janeiro e em São Paulo, porém com intensidades diferentes.

A diferença de enfoque entre as unidades pode ser devida as áreas que foram entrevistadas. Os setores que possuem mais facilidade em atingir as metas, podem não as ter como um dos principais estressores potenciais autopercebidos, pois consideram que irão atingi-las. Isso, porém, não diminui consideravelmente a carga horária de trabalho, ocasionada pela falta de controle, pois todos(as) os(as) advogados(as) parecem suscetíveis aos imprevistos diários, que demonstram ser uma realidade para todo escritório. No entanto, as áreas que possuem mais dificuldades em atingir as metas, podem ver não apenas as consequências das metas como um potencial estressor (extensa jornada), mas as próprias metas, devido ao maior esforço para atingi-las. Assim, a longa jornada de trabalho permanece como um potencial estressor para o Rio de Janeiro, porém, aparece como consequência da rigidez das metas.

Em última instância, perceber as metas como potencialmente estressoras, pode implicar na falta de controle que essas geram. Os(As) advogados(as) não possuem o pleno controle sobre a quantidade de clientes que irão adquirir, nem aos resultados dos casos, e, nem mesmo, sobre qual meta será estabelecida, sendo, então, todos esses fatores externos ao(à) profissional, o que pode dificultar o alcance das metas. Nesse sentido, os resultados aqui encontrados vão ao encontro do que Levi (1998) postulou sobre a ausência de controle, considerada, por ele, um estressor, pois, se a pessoa tiver o controle da situação, ela poderá adaptar o ambiente de acordo com as suas necessidades e capacidades, o que proporcionará um ambiente agradável.

Foi possível perceber também que as relações de trabalho são amistosas, as pessoas sentem-se bem trabalhando no escritório. As competições, devido às metas, não chegam efetivamente a condenar tais relações, que se mostram, principalmente no Rio de Janeiro, bastante sólidas, para alguns(mas). No entanto, os(as) entrevistados(as) também disseram existir algumas situações mais difíceis ou mesmo, pessoas mais difíceis, que podem levar à percepção de circunstâncias potencialmente estressoras, mas, nesses casos, os(as) advogados(as) aparentam buscar soluções para lidar com elas. Além disso, essas circunstâncias parecem ser mais pontuais, para a maioria dos(as) entrevistados(as), o que faz com que as

relações interpessoais não aparentem ser um dos principais estressores potenciais autopercebidos nessa pesquisa.

Averiguou-se também, ainda que em menor escala, que há ajuda mútua nas equipes e, portanto, menor individualização nas tarefas. Tal situação, paradoxalmente, foi comentada em São Paulo, onde não foi assinalada nenhuma relação muito próxima, ou seja, que vai além do ambiente de trabalho. Essas observações contrariam a teoria de Dejours (2012), que postulou que as metas atreladas ao salário dizimam as relações de amizade e cooperação. Uma explicação talvez seja a de que as avaliações e metas negativas, apesar de não serem os resultados ideais, e de gerarem consequências, não impactam diretamente em demissão. O que pode fazer com que a tensão seja um pouco menor entre as equipes e os(as) colegas.

Ao que se refere à ética, as duas unidades tiveram opiniões convergentes. Ambas apontaram o escritório como ético, do ponto de vista das determinações da OAB e dos interesses comerciais. Ao que diz respeito aos(às) advogados(as), eles(as) parecem ter pouca autonomia para deixarem um caso, quando se sentem moralmente incomodados(as), se os(as) sócios(as) considerarem o caso dentro dos parâmetros legais. O que implica na quebra dos direitos desses(as) profissionais, que têm como premissa recusar trabalhos que sejam contrários à sua moral, e não apenas aos princípios éticos da advocacia. Porém, ao adentrarem à era do pós-profissionalismo e passarem a trabalhar em uma estrutura hierárquica, sob os moldes da gestão flexível, este direito parece conflitar com a posição de funcionários(as) que os(as) advogados(as) aparentam estar.

No entanto, apesar da possível falta de autonomia dos(as) advogados(as) de São Paulo e do Rio de Janeiro, acima apontada, parece que ela continua necessária e grande parte dos(as) advogados(as) declara possuí-la em seu dia a dia. Possuir autonomia na advocacia demonstra ser essencial, e não apenas por ser um componente imprescindível para a saúde mental, mas porque, assim como na advocacia clássica, as tarefas dos(as) advogados(a) atuais permanecem repletas de obrigações e complexidades que exigem grande envolvimento e capacidade daqueles(as) que as executam. Contudo, a forma de agir no trabalho atual, parece ser restrita a aquilo que a organização almeja. Se há erros ou atitudes divergentes ao postulado pela organização, pode haver represálias aos(às) responsáveis. Nesse sentido, a autonomia dos(as) advogados(as), ainda que necessária, é mantida dentro dos parâmetros desejáveis pela sociedade advocatícia. Devido a tais represálias, bem como à complexidade do trabalho, a tarefa dos(as) advogados(as) é tida de grande responsabilidade, o que os(as) leva a sentirem certa pressão ao executar suas atividades, pois, é sabido que os erros podem gerar consequências às suas carreiras.

Da mesma forma, apesar de todos os estressores potenciais autopercebidos pelos(as) participantes da pesquisa, a maioria, tanto do Rio de Janeiro como de São Paulo, diz não se considerar estressada. A maioria dos(as) entrevistados(as), apontaram sentir certo equilíbrio entre os potenciais estressores e a sensação de bem-estar. Ainda que considerem estar em um trabalho estressante e entendam que outras profissões poderiam proporcionar menos situações percebidas como potencialmente estressoras, bem como menor exigência no trabalho e uma melhor percepção de qualidade de vida.

Ou seja, ainda que os(as) participantes digam possuir certo equilíbrio entre o estresse e o bem-estar, algumas características do trabalho, tidas como estressores potenciais autopercebidos, parecem inibir a possibilidade de maior bem-estar; principalmente quando os(as) entrevistados(as) apontam que não veem seu equilíbrio como sendo o mesmo de profissionais com empregos, por eles(as), considerados, mais tranquilos. O que demonstra a contradição desse equilíbrio, que pode não existir de fato, apesar das tentativas em alcançá-lo, através da organização da agenda de trabalho, da tentativa em dividir o tempo entre o trabalho e o lazer, e de controlar os efeitos dos potenciais estressores advindos da rotina de trabalho, por meio de atividades fora do horário de trabalho, manutenção de bom clima interpessoal e férias, por exemplo.

IV

CONSIDERAÇÕES FINAIS

À guisa de conclusão do presente estudo, que teve como participantes os(as) advogados(as) líderes do Rio de Janeiro e São Paulo, atuantes em um grande escritório de advocacia, é possível apontar que a rotina de trabalho dos(as) entrevistados(as) trouxe diversos potenciais estressores autopercebidos. Esses potenciais estressores, em sua maioria, estão de acordo com os estudos sobre estresse com advogados(as) encontrados na revisão de literatura, ainda que a prevalência tenha sido de pesquisas internacionais, devido aos poucos estudos com advogados(as) no Brasil, principalmente neste tema específico. Igualmente, muito do que foi apontado pelos(as) entrevistados(as) como potencial estressor, está relacionado ao modelo da gestão atual, como metas, avaliações, flexibilidade de horário e equipes, demonstrando as formas de atuação contemporânea dos escritórios, distantes do perfil clássico, e as possíveis consequências que acarretam.

As respostas quanto aos estressores potenciais autopercebidos dos(as) advogados(as) de São Paulo e Rio de Janeiro foram convergentes. A maioria dos(as) entrevistados(as), independentemente da unidade, citou as mesmas situações, demonstrando que o que gera tal percepção não são eventos isolados, mas sim características da organização e de sua estrutura, e que estão presentes na rotina de trabalho, pois não são estressores pontuais, mas potenciais estressores diários, que podem, eventualmente, ser causa de estresse desses(as) profissionais.

Como potenciais estressores ocupacionais, foram encontrados: ausência de reconhecimento ou o que é preciso fazer para alcançá-lo; foco no resultado, sem considerar a pessoa, seus esforços e a área em que atua; sobrecarga e o ritmo elevado de trabalho; falsas urgências profissionais; sobreposição do tempo de lazer pelo tempo de trabalho; falta de controle no trabalho em relação aos horários, férias, feriados, prazos e decisões do TJ; imprevisibilidade nas atividades do trabalho; combinar com o(a) cliente o trabalho e o tempo de realização, sem antes checar a disponibilidade do(a) advogado(a) que fará o serviço; metas; e equipe muito júnior. O clima e as relações de trabalho, aparentaram ser pouco estressoras, divergindo de parte significativa da literatura nacional encontrada. Porém, a maioria dos estudos internacionais verificados, que teve os(as) advogados(as) como participantes, não apresentou esse tema como significativo. Em resumo, no presente estudo, ainda que tenha sido observada certa competição entre os(as) advogados(as), não é algo que mitigue o bom clima do trabalho. As relações se demonstraram amigáveis. Problemas interpessoais parecem passíveis de serem evitados ou mitigados e, por isso, não foram apontados como um importante estressor potencial.

Os potenciais estressores, por sua vez, aparentaram gerar algumas consequências na vida profissional e pessoal dos(as) advogados(as). Frustração e sentimento de injustiça, em razão das falhas e políticas de reconhecimento. Medo de possíveis erros, devido às

consequências que podem acarretar na carreira e no reconhecimento, ainda que o erro possa estar relacionado à sobrecarga e ritmo elevado de trabalho. A sobrecarga e o ritmo, por sua vez, levam, além do erro, ao desequilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, que pode, inclusive, ser mais severo no caso das advogadas, devido à tripla jornada de trabalho. A cultura da urgência e do *sim* e o baixo controle no trabalho, também parecem gerar esse desequilíbrio, e, aparentemente, levam, também, à falta de autonomia. Os(As) advogados(as), no entanto, se consideram possuidores de autonomia, porém, esta parece prevalecer no *como fazer*, o que contribui para que os(as) advogados(as) sintam o peso da responsabilidade do trabalho.

As questões éticas apontadas também demonstraram falta de autonomia dos(as) advogados(as), submetidos às normas da banca de advocacia, que parecem enfraquecer os direitos classicamente obtidos dos(as) advogados(as). Demonstrando a diferença da forma de trabalhar atual com a da época do profissionalismo. Assim, os(as) advogados(as), regidos(as) pela gestão contemporânea, parecem se assemelhar com os(as) funcionários(as) de empresas de outros segmentos e se submeter às consequências que isso pode acarretar.

Os estressores potenciais percebidos pelos(as) advogados(as) do Rio de Janeiro e São Paulo, parecem estar dentro de uma estrutura complexa, que faz com que estejam interligados. O ponto central, no entanto, demonstra ser as metas, pois parece ser principalmente para alcançá-las que há sobrecarga, ritmo acelerado, cultura do *sim* e falta de controle no trabalho. Submeter-se a tais situações, se faz necessário para ser reconhecido(a). A meta é aquilo que é imposto pela organização, porém, o reconhecimento é o que o(a) advogado(a) almeja, e, por isso, entra em uma rotina de trabalho instável e sobrecarregada, sacrificando parte da vida pessoal. Assim, os pilares potencialmente estressores parecem estar no binômio *meta*, de interesse da organização, e *reconhecimento*, de interesse do(a) advogado(a). Ainda que a ausência de controle tenha também uma significativa participação, inclusive corroborando para a sobrecarga de trabalho, ritmo acelerado e cultura do *sim*, demonstrando como esses estressores potenciais autopercebidos estão intrincados uns aos outros.

Apesar da quantidade de estressores potenciais autopercebidos, a visão da maioria dos(as) advogados(as) é que existe um equilíbrio entre o bem-estar e os estressores, o que faz com que não se sintam pessoas estressadas. No entanto, esses potenciais estressores parecem inibir uma maior quantidade de bem-estar percebida, pois os(as) participantes sentem que seu trabalho é mais estressante do que o da maioria das pessoas, assim, talvez o equilíbrio afirmado por grande parte dos(as) entrevistados(as) não ocorra de fato, apesar de seus esforços para alcançá-lo.

Espera-se com esse estudo poder contribuir com pesquisas futuras sobre o estresse dos(as) advogados(as), a partir dos potenciais estressores aqui identificados e assim conceituados pelos(as) próprios(as) advogados(as) líderes. Como contribuição do estudo pode-se considerar a importância de se refletir sobre as relações de trabalho da advocacia contemporânea – que é um tema ainda pouco explorado na literatura nacional, ainda que a organização do trabalho dos(as) advogados(as) de escritórios privados tenha se modificado nas últimas décadas e atraia cada vez mais profissionais para dentro de suas instituições, devido ao poder inerente – que impactam diretamente o trabalho dos(as) advogados(as) associados(as) líderes, podendo gerar consequências na vida, bem como na saúde mental desses(as) profissionais. Ainda como contribuição, entende-se que averiguar os fatores que podem levar ao estresse é benéfico, não apenas para os(as) advogados(as) ou acadêmicos(as), mas também para seus(as) empregadores(as), clientes e para a comunidade em geral.

O estudo tem como limitação ter sido realizado em um único escritório, o que pode levar a um maior conhecimento do clima e cultura organizacional do que propriamente das características do trabalho atual dos(as) advogados(as) e suas repercussões, de forma abrangente. No entanto, a generalização não foi o foco da pesquisa, que objetivava uma maior exploração e profundidade sobre o tema, devido à baixa atenção sobre essa população e assunto na literatura.

REFERÊNCIAS

- Albuquerque, L. G. & Parolin, S. (2010). Gestão estratégica de pessoas para a inovação: o caso da Frimesa Cooperativa Central. *Revista de Administração da UFSM*, 4, 105-124.
- Antunes, R. (2009). *Os sentidos do trabalho*. São Paulo: Boitempo.
- Aquino, J. M. de (2005). *Estressores no trabalho das enfermeiras em centro cirúrgico: consequências profissionais e pessoais* (Tese de Doutorado). Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, São Paulo.
- Arroba, T. & James, K. (1988). *Pressão no trabalho e stress: um guia de sobrevivência*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Baker, D. B. & Karasek, R. A. (2000). Stress. In B. S. Levy & D. H. Wegman (Eds.), *Occupational health: Recognizing and preventing work-related disease and injury* (pp. 419-436). Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.
- Barani, G. & Sabapathy, P. (2015). Attitudes and health behavior of lawyers in Coimbatore, Tamil Nadu. *The Scientific World Journal*, ID 616719, 5 pages. doi: 10.1155/2015/616719.
- Barcaui, A. & França, A. C. F. (2014). Estresse, enfrentamento e qualidade de vida: um estudo sobre gerentes brasileiros. *RAC*, 18(5-6), 670-694.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70. (Original publicado em 1977).
- Barros, M. V. G. de & Nahas, M. V. (2001). Comportamentos de risco, auto-avaliação do nível de saúde e percepção de estresse entre trabalhadores da indústria. *Revista de Saúde Pública*, 35(6), 554-563.
- Bendassolli, P. F. (2007). *Trabalho e identidade em tempos sombrios: insegurança ontológica na experiência atual com o trabalho*. Aparecida, SP: Ideias & Letras.
- Benevides-Pereira, A. M. (2010). Burnout: uma tão conhecida desconhecida síndrome. In G. C. T. de M. Levy & F. de P. Nunes Sobrinho (Orgs.), *A síndrome de burnout em professores do ensino regular: pesquisa, reflexões e enfrentamento* (pp. 9-28). Rio de Janeiro: Cognitiva.
- Bergin, A. J. & Jimmieson, N. L. (2013). Explaining psychological distress in the legal profession: The role of overcommitment. *International Journal of Stress Management*, 20(2), 134-161.
- Bezerra, C. de M., Minayo, M. C. de S., & Constantino, P. (2013). Estresse ocupacional em mulheres policiais. *Ciência & Saúde Coletiva*, 18(3), 657-666.
- Bonelli, M. G. (1998). A competição profissional no mundo do Direito. *Tempo Social, Revista de Sociologia da USP*, 10(1), 185-214.
- Bonelli, M. G. (2002). *Profissionalismo e política no mundo do Direito*. São Carlos: EdUSFCar/Sumaré.
- Bonelli, M. G. (2013). Profissionalismo, diferença e diversidade na advocacia e na magistratura Paulistas. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 28(83), 125-140.

- Bonelli, M. G., Cunha, L. G., Oliveira, F. L., & Silveira, M. N. (2008). Profissionalização por gênero em escritórios paulistas de advocacia. *Tempo Social, Revista de Sociologia da USP*, 20(1), 265-290.
- Briscoe, F. & Tsai, W. (2011). Overcoming relational inertia: How organizational members respond to acquisition events in a law firm. *Administrative Science Quarterly*, 56(3), 408-440.
- Cannon, W. B. (1929). Organization for physiological homeostasis. *Psychological Review*, 9, 339-430.
- Castells, M. (1999). *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra.
- Castelo Jr., C. (2010). *Contextos da advocacia pós-profissional: impactos da organização do trabalho da advocacia empresarial sobre os profissionais atuantes nas grandes sociedades de advogados de São Paulo* (Dissertação de Mestrado). Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- Castelo Jr., C. & Tureta, C. (2012). A nova advocacia pós-profissional e a modernização das grandes sociedades de advocacia empresarial brasileiras. In *Resumos do XXXVI Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro, RJ.
- Castelo Jr., C. & Tureta, C. (2014). A nova advocacia pós-profissional e a modernização das grandes sociedades de advocacia empresarial brasileiras. *RAC*, 18(6/4), 813-831.
- Chan, J. (2014). Conceptualising legal culture and lawyering stress. *International Journal of the Legal Profession*, 21(2), 213-232.
- Cocco, G. (1997). O pós-fordismo entre desterritorialização e reterritorialização. *Comunicação & Política*, 1, 50-60.
- Costa Jr., M., Accioly, H., Oliveira, J. & Maia, E. (2007). Estresse: diagnóstico dos policiais militares em uma cidade brasileira. *Revista Panamericana de Salud Publica*, 21(4), 217-222.
- Costa, M. de F. A. A. & Ferreira, M. C. (2014). Sources and reactions to stress in Brazilian lawyers. *Paidéia*, 24(57), 49-56.
- D'Amico, S. M. & Monteiro, J. K. (2012). Características de personalidade e qualidade de vida de gestores no Rio Grande do Sul. *RAC*, 16(3), 381-396.
- Dejours, C. (2010). *Suicídio e trabalho: o que fazer*. Brasília, DF: Paralelo.
- Dejours, C. (2012). *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: Getúlio Vargas.
- Dias, J. P. & Pedroso, J. (2002). As profissões jurídicas entre a crise e a renovação: o impacto do processo de desjudicialização em Portugal. *Revista Direito e Democracia*, 3(2), 281-324.
- Dinamarco, C. R. (2004). *Instituições de direito processual civil* (4a ed, Vol. 1). São Paulo: Malheiros.

- Engels, F. A. (2008). *Situação da classe trabalhadora na Inglaterra*. São Paulo: Boitempo. (Original publicado em 1845).
- Falcão, J. de A. (1984). *Os advogados: ensino jurídico e mercado de trabalho*. Recife: Massangana.
- Folkman, S. (1984). Personal control and stress and coping processes: A theoretical analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(4), 839-852.
- Folkman, S. & Lazarus, R. S. (1980). An analysis of coping in a middleaged community sample. *Journal of Health and Social Behavior*, 21, 219-239.
- França, A. C. L. & Rodrigues, A. L. (1999). *Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática* (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Freidson, E. (1996). Para uma análise comparada das profissões: a institucionalização do discurso e do conhecimento formais. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 11(31), 141-155.
- Galasso, L. M. R. (2005). *Humor e estresse no trabalho: fatores psicossociais estressores e benefícios no trabalho dos operadores de telemarketing* (Tese de Doutorado). Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Gaulejac, V. (2007). *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social* (3a ed.). Aparecida, SP: Ideias & Letras.
- Goulart, E. Jr., Cardoso, H.F., Domingues, L.C., Green, R. M., & Lima, T. R. (2014). Trabalho e estresse: identificação do estresse e dos estressores ocupacionais em trabalhadores de uma unidade administrativa de uma instituição pública de ensino superior (IES). *Revista GUAL*, 7(1),01-17.
- Gouveia, M. T. de O., Torres, C. R. D., Costa, R. dos S., & Robazzi, C. C. (2015). Avaliação do estresse e sintomas apresentados pelos enfermeiros de unidades de terapia intensiva pediátricas. *Revista de enfermagem da UFPE on line*, 9(1), 360-367.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds), *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Guerrer, F. J. L. (2007). *Estresse dos enfermeiros que atuam em unidades de terapia intensiva no Brasil* (Dissertação de Mestrado). Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Guido, L. de A. (2003). *Stress e coping entre enfermeiros de centro cirúrgico e recuperação anestésica* (Tese de Doutorado). Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Guido, L. de A., Linch, G. F. da C., Androlhe, R., Conegatto, C. C., & Tonini, C. C. (2009). Estressores na assistência de enfermagem ao potencial doador de órgãos. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 17(6), 1023-1029.

- Higashi, P. (2011). *Avaliação do estresse de enfermeiros de hospitais gerais do interior paulista, considerando serem ou não acreditados* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Medicina, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Botucatu, São Paulo.
- Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesigning. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Karasek, R. A. (1998) *Demand/control model: A social, emotional, and physiological approach to stress risk and active behavior development*. In *Encyclopedia of occupational health and safety* (pp. 34.6-34.14). Geneva: International Labour Office.
- Karasek, R. A. & Theoréll, T. (1990). *Health work*. New York: Basic Books.
- Kobasa, S. C. (1982). Commitment and coping in stress resistance among lawyers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42(4), 707-717.
- Kritzer, H. (1999). The professions are dead, long live the professionals: Legal practice in a postprofessional world. *Law & Society Review*, 3(3), 713-759.
- Latack, J. C. (1984). Career transitions within organizations: An exploratory study of work, nonwork and coping strategies. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 296-322.
- Latack, J. C. (1986). Coping with job stress: Measures and future directions for scale development. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 377-385.
- Latack, J. C. & Havlovic, S. J. (1992). Coping with job stress: A conceptual evaluation framework for coping measures. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 479-508.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer. Lopez, D. F., & Little, T.
- Lazarus, R. S., De Longis, A., Folkman, S. & Gruen, R. (1985). Stress and adaptational outcomes: The problem of confounded measures. *American Psychologist*, 40(7), 770-779.
- Legge, K. (1995). *Human resources management: Rhetorics and realities*. London: Macmillan Business.
- Lei nº 8.906, de 04 de julho de 1994. *Regulamenta o estatuto da advocacia e da OAB*. Diário de Justiça, Seção I.
- Levi, L. (1984). *Stress in industry: Causes, effects and prevention*. Geneva: International Labour Office.
- Levi, L. (1998). Psychosocial factors, stress and health. In *Encyclopedia of occupational health and safety* (pp. 34.3-34.6). Geneva: International Labour Office.
- Lipp, M. E. N. (2003). O modelo quadrifásico do stress. In M. E. N. Lipp (Org.), *Mecanismos neuropsicofisiológicos do stress: teoria e aplicações clínicas* (pp. 17-22). Campinas, SP: Casa do Psicólogo.

- Lipp, M. E. N. & Tanganelli, M. S. (2002). Stress e qualidade de vida em magistrados da justiça do trabalho: diferenças entre homens e mulheres. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 15(3), 537-548.
- Lorenz, V. R. (2009). *A síndrome do esgotamento profissional e os fatores de estresse em enfermeiros de um hospital universitário* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Ciências Médica, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, São Paulo.
- Malvezzi, S. (1995). Do taylorismo ao comportamentalismo - 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. In G. Boog (Org.), *Manual de treinamento e desenvolvimento* (pp. 15-34). São Paulo: Makron Books.
- Martins, L. M. M., Bronzatti, J. A. G., Vieira, C. S. de C. A., Parra, S. H. B. da, & Silva, Y. B. (2000). Agentes estressores no trabalho e sugestões para amenizá-los: opiniões de enfermeiros de pós-graduação. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 34(1), 52-58.
- Mazza, S. C. M. (2010). *Estresse e coping e sua relação com a qualidade de vida do trabalhador* (Dissertação de Mestrado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
- Mendonça, H. & Costa Neto, S. B. (2008). Valores e estratégias psicológicas de enfrentamento ao estresse no trabalho. In *Estresse e cultura organizacional* (pp. 193-228). São Paulo: Casa do Psicólogo/All Books.
- Menzani, G. (2006). *Stress entre enfermeiros brasileiros que atuam em pronto socorro* (Dissertação de Mestrado). Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Minayo, M. C. S. (2001). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade* (23a ed.). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Negeliskii, C. (2010). *O estresse laboral e a capacidade para o trabalho de enfermeiros no grupo hospitalar conceição* (Dissertação de Mestrado). Escola de Enfermagem, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Pagés, M. (1993). A organização e o inconsciente. In *O poder das organizações* (pp. 143-185). São Paulo: Atlas.
- Ribeiro, M. A. (2009). *Psicologia e gestão de pessoas: reflexões críticas e temas afins (ética, competência e carreira)*. São Paulo: Vetor.
- Rocha, M. C. P. da (2008). *Estresse e o ciclo vigília- sono do enfermeiro que atua em diferentes setores do ambiente hospitalar* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Ciências Médicas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, São Paulo.
- Rodrigues, A. B. & Chaves, E. C. (2008). Fatores estressantes e estratégias de coping dos enfermeiros atuantes em oncologia. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 16(1), 24-28.
- Sakate, M., Allegretti, F. & Jimenez, G. (2012, 15 de agosto). Beca sem crise. *Veja*, 45(2282), 78-83.

- Sampson, A. (1996). *O homem da companhia: uma história dos executivos*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Santos, A. F. O. & Cardoso, C. L. (2010). Profissionais de saúde mental: estresse, enfrentamento e qualidade de vida. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(3), 543-548.
- Santos, C. de L. M., Rodrigues, C. L. P., da Silva, L. B., Bakke, H. A., Leite, A. S. de M., & Leal, M. M. de A. (2011). Fatores de estresse na atividade de médicos em João Pessoa (PB, Brasil). *Produção*, 21(1), 181-189.
- Schenker, M. B., Eaton, M., Green, R., & Samuels, S. (1997). Self-reported stress and reproductive health of female lawyers. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 39(6), 556-568.
- Selye, H. (1936). A syndrome produced by diverse nocuous agentes. *Nature*, 138(32), 32.
- Sennett, R. (2012). *A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record.
- Stacciarini, J. M. R. & Tróccoli, B. T. (2001). O estresse na atividade ocupacional do enfermeiro. *Revista Latino-Americana Enfermagem*, 9(2), 17-25.
- Stumm, E. M. F. (2000). *O estresse de equipes de enfermagem que atuam em unidades de centro cirúrgico, nos hospitais da cidade de Ijuí* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Tamayo, A. (2004). *Cultura e saúde nas organizações*. Porto Alegre: ArtMed.
- Tavares, D. S. (2003). *O sofrimento no trabalho entre servidores públicos: uma análise psicossocial do contexto de trabalho em um tribunal judiciário federal* (Dissertação de Mestrado). Departamento de Saúde Ambiental, Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Tsai, F. G., Huang, W. L. & Chan, C. C. (2009). Occupational stress and burnout of lawyers. *Journal of Occupational Health*, 51, 443-450.
- Ulhôa, M. De L., Garcia, F. C., Lima, C. T., & Castro, P. A. A. (2011). Estresse ocupacional dos trabalhadores de um hospital público de Belo Horizonte: um estudo de caso nos centros de terapia intensiva. *Rege*, 18(3), 409-426.
- Ulhôa, M. De L. (2011). *Estressores ocupacionais, concentração do cortisol e saúde de motoristas de caminhão* (Tese de Doutorado). Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Von Nordenflycht, A. (2010). What is a professional service firm? Toward a theory and a taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy of Management Review*, 35(1), 155-174.
- Wehr, S. J. (1999). *Autonomia e auto-realização: um estudo com executivos e suas condições de stress, coping e saúde* (Tese de Doutorado). Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods* (2a ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO

Idade:	Sexo F () M ()
Estado Civil:	Número de filhos(as):
Formação:	
Graduação ()	Mestrado ()
Especialização ()	Doutorado ()
MBA ()	Pós-Doutorado ()

Tempo que exerce a função de líder: _____

Cidade de Atuação: _____

Área de atuação: _____

Quantidade de horas trabalhadas por dia: _____

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

- 1 – Visão sobre o que é ser um(a) advogado(a) genérico(a) e um(a) advogado(a) do escritório pesquisado.
- 2 – Definição de dia calmo e de dia difícil de trabalho
- 3 – Descrição do final de semana
- 4 – Aspectos éticos
- 5 – Sistemas de promoção
- 6 – Formas de reconhecimento
- 7 – Visão sobre autonomia e responsabilidade no trabalho
- 8 – Relações de trabalho
- 9 – Definição de estresse
- 10 – Definição de bem-estar
- 11 – Visão sobre equilíbrio entre estresse e bem-estar

APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa denominada Autopercepção dos potenciais estressores ocupacionais e suas consequências para advogados e advogadas líderes de uma banca de advocacia. A participação é voluntária, a recusa não acarretará em nenhum prejuízo. Após ser esclarecido(a) sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final. O documento está em duas vias, uma é sua e a outra da pesquisadora.

A pesquisa contém duas etapas. Todas têm finalidade acadêmica, elas ajudarão como parte da pesquisa de mestrado que tem como objetivo identificar os potenciais estressores ocupacionais autopercebidos pelos(as) advogados(as) líderes de duas unidades de uma grande sociedade de advogados(as) e analisar os impactos dos mesmos em suas vidas.

A primeira etapa será uma entrevista e a segunda será a aplicação de um questionário sociodemográfico.

Todas as etapas serão realizadas de acordo com a sua disponibilidade e devem durar, em média, uma hora. Todos os dados obtidos na pesquisa ficarão armazenados no computador da pesquisadora, protegido com senha, e sem a identificação dos(as) participantes. As entrevistas serão gravadas e, depois de redigidas, apagadas.

A participação na pesquisa é voluntária, assim, você pode optar por deixar a pesquisa em qualquer uma de suas etapas, se assim preferir, sem acarretar nenhum prejuízo. O anonimato será preservado tanto quanto possível, mantendo-se em absoluto sigilo a sua identidade.

O material coletado também poderá ser utilizado para publicação em revistas científicas, que servem para fins acadêmicos. Mas, novamente reforça-se que a sua identidade não será revelada nessas publicações.

A pesquisa não trará nenhum risco a você e nem oferecerá alguma vantagem financeira. Se for necessário um encaminhamento para algum atendimento, ele será feito pela pesquisadora e será oferecido de forma gratuita.

Para qualquer dúvida você poderá entrar em contato com o Departamento de Psicologia Social e do Trabalho (Av. Prof. Mello Moraes, 1721 - Bloco A, sala 105, Cidade Universitária – São Paulo, SP) – Fone: (11) 3091-4184, e-mail: ccppsicologiasocial@usp.br ou diretamente no Comitê de Ética em Pesquisa com seres Humanos do IPUSP (Av. Prof. Mello Moraes, 1721, Bloco G, sala 27, Cidade Universitária – São Paulo, SP – fone: (11) 3091-4182, e-mail: ceph.ip@usp.br.

Pesquisadora Amabile C. Sass Jacomo
Aluna de Pós – Graduação (regular)
Instituto de Psicologia da USP

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA

Eu, _____, abaixo assinado, concordo em participar do estudo Autopercepção dos potenciais estressores ocupacionais e suas consequências para advogados e advogadas líderes de uma banca de advocacia, como sujeito. Fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) pela pesquisadora Amabile C. Sass Jacomo sobre a pesquisa, as etapas nela envolvidas, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação.

Local e data: _____

Assinatura do(a) participante: _____

APÊNDICE D – CONTROLE DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE – SÃO PAULO

CATEGORIAS EMPÍRICAS	PERGUNTAS	UNIDADE DE REGISTRO	ANÁLISE
Relações e clima do trabalho	"E você acha que é difícil conseguir tirar férias, ter feriado, o trabalho te impede muito?"	"Difícilmente as pessoas fazem um pouquinho a mais do que elas precisariam fazer quando você sai de férias, entendeu? Elas fazem o mínimo necessário, se for uma coisa com prazo, uma urgência, ela faz, senão, ela espera você voltar para te devolver o problema (risos). Ai é o estresse pós férias".	A pouca solidariedade entre os pares pode estar relacionada à falta de tempo e complexidade do trabalho, pois o trabalho é tido como um "problema" e ninguém parece querer um problema a mais, demonstra a individualização das relações, ainda que apontem que o clima de trabalho é bom.
Ética	"E já aconteceu de você pegar um caso que: - "poxa, esse caso eu não gostaria de trabalhar"? "	"Em geral, os casos que a gente cuida, os nossos clientes, o perfil do trabalho não entra nessa seara, em geral. Mas... e quando entra, é de uma forma um pouco sutil, assim, não são coisas que ferem agressivamente a sua ética, que você não vai conseguir dormir, assim, em geral. [...] É, já aconteceu uma vez. Mas não era também... tão grave e eu era bem mais júnior também".	Minimizam as questões éticas, demonstrando que pode haver certa defesa, já que parece que falta autonomia para recusar os casos, então, os coloca como problemas menores e não tão sérios, do ponto de vista moral.
Reconhecimento	"Mas eu acho que é importante esse reconhecimento moral, né?"	"[...] como a área não gera financeiramente como as outras [...] você tem uma maior dificuldade de reconhecimento, então, você tem o reconhecimento moral, todo mundo lhe respeita, mas você não cresce na escala do plano de carreira, então, te dá uma frustração".	Se o reconhecimento não for através do bônus ou promoção, não é significativo. Ao contrário do que postulou Dejours, o reconhecimento do pares não parece ter significado qualitativo, talvez seja porque o importante para essa profissão seja o status, muito mais do que o reconhecimento moral, que outras pessoas não irão ver.
Sobrecarga e ritmo de trabalho	"E você acha que o que você acabou de me descrever é o advogado de forma geral ou o advogado do nome do escritório?"	"É muita pressão. [...] você vive completamente em função do cliente [...] Na semana passada eu desmarquei tudo o que eu tinha [...] o perfil aqui do nome do escritório especificamente é essa disponibilidade, mas acho que você também encontra isso em outros grandes escritórios [...] o cliente é o negócio da vida e você tem que se adaptar ao que ele precisa".	Entrega integral ao cliente, independentemente da vida pessoal, o que pode gerar conflito de papéis e, conseqüentemente, levar ao estresse.

Cultura da urgência	"E os dias difíceis, como você lida, quais são suas estratégias? Você comentou uma pouca da política, existem outras formas de você lidar?"	"O que eu acho mais estressante, às vezes, são as pressões internas de prazo que não é do(a) cliente, ou coisas que não são razoáveis [...] então, as horas que eu noto que eu estou mais estressado(a), são que eu não consigo fazer as minhas coisas, não por conta de fechamento ou... mas por demanda que não precisava ser naquele momento".	Mais uma vez aparece o conflito de papéis devido a necessidade de atender o(a) cliente, porém, essa necessidade nem sempre é real, e por isso que pode ser um estressor, porque é frustrante deixar a vida pessoal de lado por algo que, na verdade, não tem necessidade de fato.
Controle	"E você acha que é difícil conseguir tirar férias, ter feriado, o trabalho te impede muito?"	"você não tem muita previsibilidade, porque ninguém tem papas na língua de mandar você cancelar se for necessário. Então, assim, em geral, todo mundo tem essa flexibilidade de viagem e tal, mas volta e meia você tinha planos e você deixou de ter planos ou você tem um plano e viajou, mas ficou trabalhando a viagem inteira. [...].	A flexibilidade e a autonomia parece ser dentro dos parâmetros impostos pelos escritórios. A pessoa pode, teoricamente, fazer seus horários, escolher suas férias, emendar feriados, mas se surgir algum trabalho, ela deve, necessariamente, desfazer seus planos ou trabalhar aonde quer que esteja. E como os serviços não são rotineiros, a imprevisibilidade é constante, muitas vezes, os planos têm de ser mudados, dando a impressão da falta de controle.
Responsabilidade e autonomia	"Como que lida com a autonomia e com a responsabilidade, porque são trabalhos muito difíceis, né?"	"Você tem todo o suporte do mundo, você tem uma autonomia, com cuidados, óbvio [...] Óbvio que se eu fizer alguma besteira a coisa vai ser... eu vou ser chamado(a) a atenção ou as coisas vão mudar. Mas existe uma autonomia total e a responsabilidade é do tamanho da autonomia".	A autonomia não parece ser plena, mas sim suficiente para que os(as) sócios(as) majoritários(as) alcancem os objetivos. A autonomia dos(as) advogados(as) ocorre enquanto os resultados são positivos.
Percepção dos impactos dos estressores ocupacionais	"E essa balança está equilibrada, entre o alerta e a vida pessoal?"	"Acho que se você olha o macro, sim. Tem semanas que ela está completamente desequilibrada. Mas se você olha, sei lá, o ano, ela está equilibrada, sim".	Os dias mais difíceis, aqueles de maior imprevisibilidade, apesar de para alguns(mas) ser frequentes, não são diários, o que pode colaborar para que o organismo consiga voltar à homeostase e possibilite maior equilíbrio e percepção de qualidade de vida.

APÊNDICE E – CONTROLE DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE – RIO DE JANEIRO

CATEGORIAS EMPÍRICAS	PERGUNTAS	UNIDADE DE REGISTRO	ANÁLISE
Relações e clima do trabalho	"E como são as relações de trabalho aqui?"	"a gente se relaciona muito bem. A gente é amigo(a), a gente sai junto, a gente, é... de relação de anos, entendeu? Tem padrinho(madrinha) de casamento, é padrinho(madrinha) até de filho(a) de alguém. Então é uma coisa muito tranquila, parceria e... muito legal".	Amizades mais próximas do que as de São Paulo, saem do nível profissional, demonstrando a união entre os advogados, o que pode colaborar para mitigar a individuação.
Ética	"Não tem caso que você pensa, 'nossa, não gostaria de trabalhar com esse caso?'".	Eu já advoguei, tem até um caso que quando veio, eu não quis pegar. Por que eu não quis pegar? Porque, é... eu vou alegar tudo o que eu não alego nos outros casos, coisa que me incomoda [...] E aí eu fiz o caso. Mas acaba que não é... é chato, mas não é do ponto de vista ético errado, porque é uma tese jurídica diferente, entendeu?"	Eles(as) explicam do ponto de vista legal que não tem problema fazer o trabalho que incomoda, porém, demonstra a falta de autonomia, como não é possível ser livre para decidir pegar ou não o caso.
Reconhecimento	"E a forma de reconhecimento, como você vê que as pessoas são reconhecidas aqui no escritório?"	"[...]eu acho que, às vezes, têm umas distorções de reconhecimento [...] esse reconhecimento, eu vejo muito deficiente no escritório. Você valoriza muito mais dinheiro do que, às vezes, as pessoas e, às vezes, o cara fez um negócio notável, que foi importantíssimo, mas que não deu dinheiro para o escritório, e esse cara não vai subir. Temos exemplos aqui de pessoas que aconteceu isso e com outras, que são pessoas que não são boas de relacionamento, que as pessoas não gostam dela, pessoas que são mal-educadas, mas que estão lá. Botam dinheiro para dentro, então vai crescendo".	A objetividade das metas e avaliações acabam não vendo as pessoas por inteiro, o que pode levar a frustração e sentimento de injustiça, pois, quando o critério maior é o lucro, mesmo aquilo que vai contra aos valores do escritório, pode ser aceito, se os meios não são levados em conta.
Sobrecarga e ritmo de trabalho	"Você comentou, 'ah, a gente tem que trabalhar um x de horas', né? Você acha que essa quantidade de horas são possíveis de serem feitas?"	[...] o escritório trata todo mundo da mesma forma e isso, é... acho que tem que vir com um pouco de cuidado [...] você tem que ter mais esforço para alcançar essas horas [...]. Então, assim, exigir de determinadas áreas as mesmas metas eu acho que é um pouco desigual, mas, essa é a regra do jogo.	Assim como as metas não são olhadas individualmente e de forma integral, as áreas também não são. Exigindo o mesmos resultados de áreas diferentes, que possuem formas de trabalho e valores de recebimento diferentes. Assim, atingir os resultados, pode ser mais fácil para algumas áreas do que para outras.

Cultura da urgência	"E essa questão do tempo, você acha que vem da demanda do tempo do cliente ou é falta de pessoal ou do próprio <i>nome do escritório</i> ?"	"Isso é uma cultura do escritório. Então... e isso é muito particular, que foi o que eu te falei, eu já trabalhei em outros escritórios e essa cultura da urgência é uma questão. E o escritório gosta disso".	Como a cultura da urgência pode ser, principalmente, cultural. Ainda que a velocidade nas empresas contemporâneas esteja mais veloz, parece que todos sentem no escritório ela sendo maior, sem respeitar de forma plena o tempo pessoal dos(as) advogados(as). Pois o escritório deseja a velocidade, faz parte de seus valores.
Controle	"Em relação a responsabilidade no trabalho, vocês que são líderes, lidam com trabalhos complexos e caros, como é para você a responsabilidade, chega a ser um problema?"	"e outra coisa que me causa estresse [...] eu gosto de planejar, de fazer. " até tal dia eu tenho que resolver isso. [...] sai de casa, programei o dia: "não, hoje eu vou tentar fazer isso" e cara, eu chego e não consigo tocar a coisa. Cara, é desesperador! [...] a listinha de afazeres só aumenta e você não consegue reduzir. Isso é uma coisa que me dá um pouco, já me deu muito mais, naturalmente, mas me dá um pouco de ansiedade".	O controle é relacionado à urgência. Pois se chegam demandas urgentes, mesmo que de fato não sejam, e eles não tem o controle de seu trabalho, não podem escolher entre fazer ou não, o trabalho aumenta e dizima a rotina e o controle de como, quando e o que fazer. A agenda se torna algo para estabelecer o que será adiado.
Responsabilidade e autonomia	"E como que lida com esses trabalhos difíceis? Ainda mais você sendo líder, acho que a responsabilidade é muito grande, né? Você consegue dividir com alguém, como é essa questão da responsabilidade para você?"	"a gente está conseguindo desenvolver um time que está conseguindo, cada vez mais, pegar as coisas mais difíceis e tal. Então, não posso reclamar, eles ajudam bastante para administrar isso. Então, o caso desafiador, você acaba se habituando com ele, e você tendo um time para te dar suporte, melhor ainda".	O trabalho é difícil, tem grande responsabilidade, porém, quando consegue desenvolver a equipe, deixá-la menos júnior, esse processo facilita, pois consegue dividir a responsabilidade, fazendo com que tenha um pouco menos de tarefas, podendo diminuir, então, as chances de erros, devido ao ritmo de trabalho.
Percepção dos impactos dos estressores ocupacionais	"E hoje, como você vê a balança entre bem-estar e estresse?"	"Pela vida que eu estou levando hoje, eu acho que eu consigo enxergar mais bem-estar ou passar por momentos, mais momentos de bem-estar do que de estresse. Como eu te falei, nosso trabalho já é tão estressante que você nem percebe que aquilo é um estresse, sabe? Você sempre acha que o estresse é algo maior. Às vezes eu estou passando por um estresse diário, mas assim, já está na engrenagem, já faz parte do negócio."	Apesar de apontarem o equilíbrio, o estresse sempre aparece, ele parece ser inerente à função. O que faz com que os advogados sintam-se imunes a ele, pois já se torna parte do DNA, sendo passível de estresse, apenas se vier uma dose maior ainda, mesmo já tendo tido estressores, como citado.