

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

CLÓVIS CASTELO JÚNIOR

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

SÃO PAULO
2010

CLÓVIS CASTELO JÚNIOR

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 apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa:
Estudos Organizacionais

Orientador: Prof. Dr. Rafael Alcadipani da Silveira

SÃO PAULO
2010

Castelo Junior, Clóvis.

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

/ Clóvis Castelo Júnior - 2010.

206 f.

Orientador: Rafael Alcadipani da Silveira

Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Advogados -- Brasil. 2. Escritórios de advocacia -- Brasil. 3. Desenvolvimento organizacional. 4. Ambiente de trabalho. I. Silveira, Rafael Alcadipani da. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 65.011.8

CLÓVIS CASTELO JÚNIOR

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 apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa:
Estudos Organizacionais

Data da Aprovação:

23 / 06 / 2010

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Rafael Alcadipani da Silveira (Orientador)
EAESP-FGV

Prof. Dr. Antonio Moreira de Carvalho Neto
PUC - Minas

Profa. Dra. Ligia Maura Costa
EAESP-FGV

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais Maria de Lourdes e Clóvis pelo apoio, pela preocupação e pela presença em todos os momentos da minha vida.

À minha esposa Rosângela pela paciência e pela compreensão inesgotáveis e pelas muitas horas que apesar de tão perto, estive tão longe. Espero um dia poder compensá-la...

À minha irmã Priscila, meu cunhado Carlos e meu pequeno sobrinho Henrique pela torcida e pela compreensão sobre a minha prolongada ausência.

Aos meus tios Sonia, Angela e Ricardo e meus primos Maria Carolina e Ricardo pela torcida, pelas orações e pelo incentivo.

Aos meus sogros Angelina e Antônio e meus cunhados e famílias pelas agradáveis tardes de domingo quando pude recarregar as energias.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Rafael Alcadipani da Silveira pela confiança em mim depositada, pelo apoio nos momentos críticos deste trabalho e pela coragem de subir comigo este Everest.

À Profa. Dra. Maria Ester de Freitas pela participação em minha banca de qualificação com suas valiosas observações que foram fundamentais para colocar este trabalho em seu rumo definitivo.

À Profa. Dra. Beatriz Maria Braga pela atenção e generosidade.

À Profa. Dra. Maria Cristina Zucchi e ao Prof. Dr. Sérgio Túlio Prado Júnior pelo apoio fundamental, pelos conselhos e pela recomendação.

Ao CESA (Centro de Estudos das Sociedades de Advogados) pelo fundamental apoio a este trabalho.

Aos escritórios que aceitaram participar desta pesquisa e que me receberam com grande simpatia e me cederam todo o apoio necessário.

Aos entrevistados que, com generosidade, depositaram em mim grande confiança e me expuseram algumas de suas mais íntimas inquietações.

Ao meu colega e amigo Agnaldo Pedra, pelos “almoços-terapias” quando discutíamos nossos trabalhos, nossos planos acadêmicos e nossas angústias de mestrandos.

Aos meus colegas professores do Centro Universitário São Camilo, em especial ao Rodrigo Bombonatti de Moraes pelo companheirismo e aos meus alunos de graduação pela torcida e pelo incentivo.

À amiga e *coach* Wilma Moraes, por ter me ajudado a encontrar o caminho que me trouxe até aqui.

E para a Dana que, mesmo sem entender e nem sequer saber, sempre trouxe o melhor de mim com sua meiguice.

RESUMO

Os grandes movimentos de mudanças socioeconômicas intensificados na década de 1990 induzidos pelas transformações nas estruturas produtivas e organizacionais do capitalismo ocidental ensejaram novas formas de organização do trabalho mais “flexíveis” e em sintonia com as flutuações das demandas dos mercados. A “flexibilidade” constituiu-se como *ethos* da ação contemporânea na medida em que sua presença nas relações econômicas atingiu não só as vivências de e no trabalho bem como estendeu para as relações sociais em nível mais amplo. As mudanças também atingiram os sistemas profissionais (dos quais a Advocacia é considerada exemplo icônico) que reivindicam sua influência por meio de discursos centrados na autonomia e na independência de seu trabalho. Desse modo, a intensificação da globalização e da concorrência, a adoção de formatos organizacionais e de formas de organização do trabalho à semelhança das empresas assim como uma mentalidade orientada para o mercado rompem com o tradicional discurso profissional. No Brasil, as grandes sociedades de advocacia seguem esta tendência ao adaptarem-se às demandas cada vez mais complexas e lucrativas de clientes globalizados. Este trabalho foi elaborado como uma pesquisa qualitativa para conhecer e compreender os impactos das novas formas de organização do trabalho da advocacia empresarial sobre as circunstâncias e vivências no trabalho e fora dele dos advogados atuantes nas mais representativas Sociedades de Advogados do país. Os resultados indicam que aqueles profissionais altamente qualificados que trabalham em equipes multidisciplinares de células especializadas e que enxergam seu trabalho como fonte de satisfação pelo constante desafio e pelo aprendizado, além das recompensas financeiras e sociais por pertencerem a escritórios de prestígio, também convivem com situações de grande desgaste devido à alta carga de trabalho, à incerteza quanto ao futuro profissional, aos ambientes interno e externo altamente competitivos e à exigência e à agressividade dos clientes. Isso os leva a um dilema frente à dedicação à profissão com suas altas exigências e à sensação de que algo está sendo perdido na vida pessoal. Entretanto, eles tendem a acomodar-se a esses conflitos aceitando-os como naturais na busca pelo sucesso profissional.

Palavras-chave: Modernidade Líquida; Flexibilidade; Profissionalismo; Pós-profissionalismo; Advogados empresariais; Organização do Trabalho; Sociedades de Advogados; Empresas de Serviços Profissionais

ABSTRACT

The great trends in social and economic changes that were intensified in the 90s, induced by western capitalism's evolution of productive and organizational structures, encouraged new forms of labor organization, more "flexible" and in line with the fluctuations of market demand. This "flexibility" became an *ethos* of contemporary action inasmuch as its presence in economic relations affected not only the relations of and at work, but was extended to social relations in a broader sense. The changes also affected professional systems (of which Law is deemed to be an iconic example) that claim their influence by means of reasoning based on the independence of their work. Hence, the intensification and globalization of competition, the adoption of organizational formats and forms of labor organization similar to those in corporations, and a market-driven mentality, deviate from the traditional professional reasoning. The large law firms in Brazil comply with this trend and have adapted to the ever more complex and profitable requirements of globalized customers. This paper was prepared as a qualitative survey in order to detect and understand the impacts of the new forms of labor organization in corporate law activities on circumstances and relations at work and otherwise, of lawyers that are active in the most representative Law Firms in the country. The results show that highly qualified professionals who work in cross-functional teams of specialized cells, and who consider their work a source of satisfaction owing to the constant challenge and learning experience, in addition to the financial and social rewards of belonging to prestigious firms, also live in situations of great stress owing to the high work load, uncertainty as to their professional outlook, highly competitive internal and external environments, and customer requirements and aggressiveness. This poses a dilemma in the light of the dedication to the profession, with its taxing requirements and the sensation that something is being lost in personal life. However, they tend to adapt to these conflicts and accept them as natural in the quest for professional success.

Key words: Liquid Modernity; Flexibility; Professionalism; Post-Professionalism; Corporate Lawyers; Labor Organization; Law Firms; Business Professional Services

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Perfil dos sócios	88
Gráfico 2 : Perfil dos Não sócios.....	90

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 : Diferenças entre os Modelos de Organizações Profissionais P2 e MPB.....	67
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Perfil dos entrevistados.....96

SUMÁRIO

1. Introdução	15
1.1 Justificativa e Contribuição da Pesquisa	17
1.2. Foco de Estudo	19
1.3 Questão e Objetivos da Pesquisa	21
2. O Contexto de Mudanças	22
2.1 Introdução	22
2.2. A Reestruturação Produtiva Flexível.....	24
2.3 A Realidade Fluida e as Relações Flexíveis.....	27
2.4. Aspectos do Trabalho sob o Capitalismo Flexível.....	30
2.5. As Relações de Trabalho Flexíveis	34
2.5.1. Carreira	34
2.5.2 Os Trabalhadores da era das Relações Flexíveis de Trabalho.....	37
2.6. A Flexibilidade e as Relações Jurídicas	41
2.8. A Liquefação dos Sistemas Profissionais.....	43
2.9 Considerações.....	51
3. A Nova Advocacia Pós-profissional.....	56
3.1 Introdução.....	56
3.2 Aspectos da Crise da Advocacia Tradicional.....	58
3.3 As Empresas de Serviços Profissionais de Advocacia	61
3.4. A Advocacia e o Contexto Brasileiro	68
3.4.1 O Mercado de Advocacia Privada no Brasil e as Grandes Sociedades de Advogados Brasileiras.....	70
3.5. Considerações.....	76
4. Aspectos Metodológicos	80
4.1 Abordagem e Método de Pesquisa	80
4.2. Unidade de Análise e Sujeito de Pesquisa.....	81
4.3. Coleta de Dados.....	92
4.4 Acesso e Seleção dos Entrevistados	93
4.5 Procedimentos de análise e tratamento dos dados.....	97
5. Apresentação e Análise de Resultados	99
5.1 Mudanças: Mercado de Advocacia / Organizações e Gestão.....	99
5.1.1 Mudanças: Mercado da Advocacia.....	99
5.1.2 Mudanças : Organizações e Gestão	107
5.1.3 Considerações sobre a Categoria:.....	117
5.2 Características do Trabalho e sua Organização.....	120
5.2.1 Considerações sobre a categoria.....	136
5.3 Percepções sobre carreira e perfil profissional	139
5.3.1 Considerações sobre a categoria:.....	150
5.4 Vivências e Relações no Ambiente de Trabalho.....	152
5.4.1 Satisfações	152
5.4.2 Angústias	157
5.4.3 Ambiente Relacional	160
5.4.4 Considerações sobre a categoria.....	165
5.5 Relacionamento com o cliente.....	166
5.5.1 Pontos positivos no relacionamento com os clientes	167
5.5.2 Estratégias de Relacionamento com os clientes corporativos	167
5.5.3 Pontos negativos no Relacionamento com o cliente corporativo.....	168

5.5.4 Considerações sobre a Categoria.....	173
5.6 Trabalho e Vida Privada.....	174
5.6.1 Considerações sobre a categoria.....	178
6. Considerações Finais	179
6.1 Conclusões gerais e reflexões.....	179
6.2 Limitações da Pesquisa.....	187
6.3 Sugestões para estudos posteriores.....	187
7. Referências Bibliográficas.....	188
ANEXO A – Roteiro de Entrevista (Semi-estruturado)	197
ANEXO B	199
ANEXO C	205
ANEXO D	206

1. INTRODUÇÃO

A década de 1990 assistiu à intensificação e posterior consolidação de grandes movimentos de mudanças socioeconômicas iniciados nas décadas imediatamente anteriores, principalmente nas estruturas produtivas e organizacionais do capitalismo ocidental. Da mesma forma e motivado por aquelas mudanças, essa década também testemunhou modificações dramáticas a partir do florescimento de novas tecnologias (notadamente as da Informação) e da intensificação da globalização econômica que ensejaram novos formatos organizacionais (como as empresas virtuais e em rede), novas tecnologias, práticas gerenciais bem como o aparecimento de novas profissões, a adaptação de ocupações tradicionais além de formas inovadoras de organização do trabalho produtivo (GIDDENS, 1994; SENNETT, 1999, DIAS e PEDROSO, 2001).

As profissões ligadas ao “mundo do Direito”¹ (BONELLI, 1998) reconhecidas por seu viés conservador quanto ao conteúdo de seu discurso profissional, a organização típica de seu trabalho e sua auto-imagem social não ficaram imunes à onda daquelas mudanças socioeconômicas e também sofreram grandes transformações internas quando provocadas a dar novas respostas (ou novas interpretações) jurídicas aos fenômenos sociais e econômicos que acompanhavam (DIAS e PEDROSO, 2001; HAPNER, 2002). Dentre elas, notadamente a profissão da advocacia (em sua vertente privada) ainda vem sofrendo os maiores impactos. Sua natural orientação externa devido ao relacionamento como representante legal de pessoas físicas e empresas (no âmbito da advocacia empresarial) fez com que fosse atingida em primeiro lugar (em relação às demais profissões jurídicas) por tais mudanças e iniciasse seu processo de adaptação (GRAY, 1999; DIAS e PEDROSO, 2001). Assim, seus métodos e sua tradicional organização do trabalho, o perfil (ou perfis) profissional (ais) requerido(s), o percurso de carreira, seu “formato organizacional típico” e mesmo a estrutura competitiva de sua “indústria” foram reconfigurados (DIAS e PEDROSO, 2001; HAPNER, 2002).

Segundo Bonelli (1999), de uma atuação tradicionalmente liberal, impregnada pela ideologia do “Profissionalismo” (FREIDSON, 1996), com forte controle social e institucional sobre seu mercado de trabalho, de caráter historicamente elitista e, também por isso, caracterizada pela

¹ “Mundo do Direito” na concepção da referida autora diz respeito ao campo conjunto de relações profissionais entre as carreiras que possuem em comum o mesmo objeto a “Justiça”, no entanto, lidam com ela sob perspectivas diferentes, ex.: advogados, juízes, promotores, delegados etc.

reprodução endógena, a Advocacia no Brasil passa, desde os anos 1990, por um movimento altamente transformador. Tais mudanças questionam as bases tradicionais de seu poder social e aumentam a diversidade sexual dos novos ingressantes na profissão (JUNQUEIRA, 1999), assim como trazem uma estratificação profissional e empresarial diversa, introduzem novas situações e tensões nas relações inter e intraprofissionais (BONELLI, 1998).

Além disso, a adoção de formatos organizacionais revitalizados e influenciados por seus congêneres norte-americanos (e ingleses) como resposta à crescente demanda por serviços cada vez mais especializados por uma clientela corporativa globalizada e o aumento da presença brasileira nas trocas econômicas internacionais (HAPNER, 2002) desenham uma nova realidade para os advogados privados atuantes no ramo empresarial. Um cenário bem diferente do mundo e das perspectivas de carreira vislumbradas por seus antecessores das décadas precedentes (BABINSKI e WANG, 2008). O fortalecimento do peso de uma clientela empresarial rentável e a crescente influência política e econômica das “Sociedades de Advogados” (frente aos tradicionais escritórios individuais ou compartilhados) trazem não só mudanças na organização do trabalho, mas também na estratificação do próprio mercado (clientela empresarial e clientela individual) e internamente às relações de trabalho (sócios proprietários e os não sócios: associados e empregados) (PICOLOMINI e WOLTERS, 2002).

Além disso, as Sociedades de Advogados (em seu desenho mais atual) apresentam-se como paradigma para a prestação de serviços jurídicos de maior complexidade por serem mais ágeis estruturalmente devido à sua segmentação e especialização e por isso mais bem adaptáveis à lógica empresarial e necessidades de seus clientes (*cf.* PEREIRA, 2008; SALLUH, 2002). Ao acompanhar o ritmo globalizado das operações seus clientes corporativos, ao integrar-se a uma cultura jurídica conectada internacionalmente (HININGS, 2005; BONELLI, OLIVEIRA e SILVEIRA, 2008) e também a uma nova mentalidade sobre a própria profissão e suas perspectivas, os advogados no contexto de atuação das grandes Sociedades vivenciam e absorvem as novas formas de organizar seu trabalho, ao assimilar influências até então estranhas à suas práticas tradicionais (DIAS e PEDROSO, 2001).

Assim, o aprofundamento da especialização e da segmentação do trabalho (em contraponto à ênfase tradicional em uma atuação generalista) a atuação em equipes multidisciplinares e o estabelecimento de uma estratificação hierárquica interna (contrastando com a orientação para

uma atuação liberal e autônoma), passando pela influência das ferramentas tecnológicas e pelas novas formas de remuneração (BONELLI, 1998), expõem aqueles profissionais e suas carreiras a circunstâncias não originalmente previstas em sua formação, como a convivência com colegas, superiores, concorrentes e clientes num mercado altamente competitivo, além das conseqüências disso para suas vidas pessoais, a partir do momento em que seus tempos de não-trabalho² são impactados e conflitam com o novo nível de complexidade de suas tarefas e pelas exigências de alta qualidade e alta disponibilidade por parte da clientela.

Dessa forma, surge a proposta deste trabalho que se propõe (por meio de uma pesquisa qualitativa) a ordenar e compreender os impactos das mudanças socioeconômicas sobre as organizações (as grandes sociedades de advogados), o trabalho, a carreira e as vidas pessoais dos profissionais da advocacia privada empresarial brasileira, a partir de suas próprias opiniões e reflexões.

1.1 Justificativa e Contribuição da Pesquisa

Esta proposta de pesquisa se justifica inicialmente pela própria importância histórica, política e econômica da classe jurídica em geral e da advocacia em particular no Brasil, e pela incipiência de estudos acerca dos efeitos das transformações da “Modernidade Líquida” e do “Capitalismo Flexível” (BAUMAN, 2000; SENNETT, 1999) na organização e condições de trabalho, nas questões sobre a carreira e na auto-imagem profissional e social dos advogados. Além disso, o interesse também se reforça ao se constatar que as mudanças socioeconômicas vêm colocando aqueles profissionais (dentre outras categorias) no restrito rol dos trabalhadores altamente qualificados responsáveis pela intermediação e manipulação dos fluxos de informações e de recursos que impulsionam a economia contemporânea (RIFKIN, 1995).

O debate do meio jurídico sobre a crise desencadeada na Justiça em geral e na Advocacia em específico é vívido seja em relação às novas questões sociais, econômicas e conseqüentemente jurídicas (AGUIAR, 1994), seja em relação às exigências de respostas cada vez mais rápidas e sofisticadas dos clientes (SALLUH, 2002). Tal interesse de pesquisa também se verifica, em abordagens pertinentes, nos campos da Sociologia e da Ciência

² Segundo Perista, Maximiano e Freitas (2000), o tempo de não-trabalho deve se entendido como todos os tempos utilizados em atividades que não visem à remuneração ou que com ela não tenham vínculo, como atividades com a família, sociais e de lazer.

Política (BONELLI, 1998; FARIA, 2008; OLIVEIRA, 2003; ENGELMANN, 2006, OAB FEDERAL, 1996).

Entretanto, estudos sob o enfoque dos domínios da “Administração” ou outros como os relacionados aos aspectos e às circunstâncias do trabalho dos advogados (como é o caso desta pesquisa) ainda são raros (PEREIRA, 2008) e os existentes, em geral, concentram-se em aspectos de Estratégia e Gestão (tais como o de HAPNER, 2002 e o de MELO, 2003). Outra exceção digna de nota, ainda que em pequena escala, são os estudos realizados no âmbito da área da saúde ocupacional sobre estresse das diversas categorias dos operadores do Direito, como juízes de direito e do trabalho (LIPP e TANGARELLI, 2002; SILVA, 2005).

Podemos perceber, assim, um campo fértil e relativamente inexplorado para pesquisas sobre tal segmento profissional, que se torna ainda mais atraente ao resgatarmos a importância da Advocacia empresarial brasileira de ponta como um setor pujante³ do mercado de prestação de serviços (os “*Legal Services*”) que se transforma em meio a uma crise de identidade e de valores que lhe são peculiares (BONELLI, 1998; DIAS e PEDROSO, 2001) e muda o panorama tradicional do setor no país, ao atualizar-se em formatos organizacionais cada vez mais complexos aproximando-se em práticas e em estruturas às organizações empresariais (PEREIRA, 2008).

Este movimento traz tanto novidades como conflitos em potencial nos âmbitos inter e intra-organizacional. No primeiro caso, isso se manifesta ao considerarmos o conservadorismo da legislação e das regulamentações em vigor (PEREIRA, 2008) bem como as disparidades existentes entre os grandes escritórios e a maioria da advocacia brasileira (BONELLI e BARBALHO, 1998) No segundo, a situação fica latente tendo em vista à nova mentalidade empresarial (presente em diferentes graus de maturação naquelas organizações) manifestada, por exemplo, em uma estratificação hierárquica e nas práticas de trabalho em equipe e multidisciplinar (HAPNER, 2002; MELO, 2003) em relação ao foco tecnicista da formação dos advogados e à sua tradição de atuação autônoma (OAB FEDERAL, 1996; DIAS e PEDROSO, 2001; ROSLENDER, 1992).

³ Segundo dados da Comissão de Sociedade de Advogados da OAB/SP, entre agosto de 2001 e junho de 2008, o número de sociedades ativas em São Paulo cresceu 69,51% (de 4.990 para 8.459); No Brasil, em 2000 eram sete as sociedades que contavam com mais de 100 advogados em seu quadro; em 2007 eram 25 (dados: ANÁLISE ADVOCACIA 2008).

Assim este trabalho visa a tentar captar alguns fatores e características daquelas mudanças, sobretudo em relação às novas formas de organização do trabalho praticadas nas grandes Sociedades de Advogados voltadas ao ramo empresarial e seus efeitos sobre a carreira dos advogados nelas militantes, as relações de trabalho bem como as interpessoais dentro e também fora do ambiente profissional, sempre a partir da visão dos próprios trabalhadores.

1.2. Foco de Estudo

O foco principal desta pesquisa são as formas e condições da organização do trabalho praticada nas sociedades de advocacia brasileiras de vanguarda e seus impactos do ponto de vista dos métodos de trabalho, das novas perspectivas de carreira e de ascensão profissional, das relações internas (interpessoais e de hierarquia) e externas (com clientes e concorrentes) e seus reflexos na esfera não-profissional, tais como são percebidos pelos advogados privados nelas atuantes.

Dessa forma, tendo em foco os objetivos⁴ e as justificativas que o embasam, este trabalho foi disposto em segmentos direcionados para compreender i) as principais mudanças socioeconômicas que impactam as relações sociais em geral, de trabalho e no aspecto das relações jurídicas na sociedade, ii) os efeitos das mudanças ensejadas no âmbito dos sistemas das profissões (onde se localiza a Advocacia), de seus pressupostos e características distintivas e suas formas de organização do trabalho (onde se posicionam as Sociedades de Advocacia), inclusive no contexto brasileiro. Para a finalidade do trabalho, uma pesquisa qualitativa foi desenhada para conhecer, compreender e interpretar as visões e opiniões daqueles profissionais considerados sobre suas circunstâncias de trabalho bem como as eventuais mudanças, o que engloba desde a coleta dos depoimentos (por meio de entrevista semi-estruturada) junto aos trabalhadores até a posterior Análise de Conteúdo no tratamento e interpretação dessas informações.

No intuito de contextualizar o cenário e de atingir seus objetivos, os próximos capítulos deste trabalho foram estruturados da seguinte forma:

O Capítulo 2, “O Contexto de Mudanças” trata das grandes transformações socioeconômicas e culturais e seus efeitos e conseqüências sobre as relações sociais de forma geral, as relações

⁴ Expostos a seguir na seção 1.3 deste trabalho.

jurídicas de e no trabalho e em sua organização além do surgimento de novos perfis de trabalhadores no âmbito tanto das organizações produtivas como dos sistemas das profissões (onde se encaixa a Advocacia).

O Capítulo 3, “A Nova Advocacia Pós-profissional” tem foco nas novas configurações da Advocacia contemporânea e das empresas de serviços jurídicos, seus modelos tradicionais de organização bem como os formatos evolutivos ensejados pelas forças contextuais que os influenciam. São discutidas, também as características organizacionais de forma comparativa entre esses dois modelos e os aspectos do relacionamento interno a essas entidades tanto do ponto de vista do trabalho como da carreira. O contexto brasileiro atual também é examinado numa perspectiva de evolução histórica.

Em “Aspectos Metodológicos” (Capítulo 4), serão apresentadas e justificadas as escolhas realizadas levando-se em conta os objetivos apresentados e características do estudo, bem como os critérios e definições utilizados para a caracterização da unidade de análise da pesquisa (as Sociedades de Advogados) e de seu sujeito, da coleta dos dados, seu tratamento e interpretação além da caracterização da amostra.

No Capítulo 5, “Apresentação e Análise de Resultados” os próprios resultados são categorizados e discutidos de forma organizada e interpretados à luz do referencial teórico.

Finalmente, no Capítulo 6, serão expostas as principais conclusões conforme os objetivos gerais e específicos propostos por este trabalho, além das limitações da pesquisa e as sugestões para novos estudos.

1.3 Questão e Objetivos da Pesquisa

A questão de pesquisa pode ser assim colocada:

Como as formas de organização do trabalho adotadas nas mais destacadas sociedades de advogados se estruturam e impactam as práticas de trabalho e as relações profissionais e pessoais dos advogados empresariais que nelas atuam?

Com base nessa questão, podemos listar os principais objetivos perseguidos:

- Identificar as características dos métodos e das formas de divisão do trabalho adotados no interior das grandes sociedades de advogados de acordo com as opiniões dos profissionais envolvidos.
- Identificar e compreender a percepção daqueles trabalhadores acerca da própria profissão, inserida nos novos contextos organizacionais das Sociedades de Advocacia e seu perfil profissional ideal (em termos de exigências e requisitos) frente às mudanças ambientais e setoriais em curso.
- Identificar a dinâmica das relações de hierarquia bem como as condições das relações interpessoais internas às grandes sociedades.
- Identificar as principais causas de satisfação e insatisfação daqueles profissionais no contexto do trabalho em grandes sociedades de ponta.
- Identificar o impacto das características do trabalho em grandes sociedades nos espaços e momentos da vida pessoal (familiar, social e lazer) dos profissionais em foco.

2. O CONTEXTO DE MUDANÇAS

2.1 Introdução

Este capítulo apresenta e discute alguns aspectos das mudanças socioeconômicas do final do século XX que levaram a importantes transformações nas relações de (e no) trabalho mas também na natureza e dinâmicas das relações sociais e políticas em um nível mais amplo. Nele examinamos como a flexibilização ocorrida em larga escala nas estruturas produtivas e gerenciais das organizações capitalistas precipitou um rompimento de uma ordem capital/trabalho (patrocinada pelo Estado) (FERRER, 1998). Tais mudanças levariam a uma recomposição das relações de trabalho agora também marcadas pela flexibilidade, efemeridade e até fugacidade dos vínculos, sempre tentando manter sintonia com as freqüentes flutuações do mercado. Ao contrário da época imediatamente anterior, as relações atuais não consideram mais a possibilidade dos comprometimentos a longo prazo, dada a imprevisibilidade das movimentações econômicas e competitivas, levando a incerteza não somente às organizações, mas principalmente aos trabalhadores no ambiente laboral e em suas vidas privadas (*cf.* SENNETT, 1999). A crescente alienação do Estado frente a seu papel na sociedade e ao seu lastro regulatório acentua tal incerteza, tornando as relações capital/trabalho mais “soltas” com clara vantagem para o primeiro pólo, o que acentua a tendência de precarização dos vínculos empregatícios (ANTUNES, 1999).

A partir daquelas transformações ocorridas na esfera produtiva e, em um escopo mais amplo, nas instituições, nas regras e nas mentalidades identificadas com o período anterior e até então percebidas como duradouras e que embasavam a sensação de perenidade (além de referenciar a noção de sentido para a vida do homem) passam a ser desconstruídas e depois reorganizadas continuamente de acordo com as necessidades momentâneas impostas pela competição (*cf.* BAUMAN, 2000). A imprevisibilidade e a incerteza assim geradas levam as pessoas a adotarem também a flexibilidade e mesmo a superficialidade em suas ações e relacionamentos dentro e fora do trabalho, dada a inviabilidade do estabelecimento de ligações mais profundas e duradouras (SENNETT, 1999).

Com relação a esse cenário adverso e incerto para a maioria dos trabalhadores ligados às tradicionais formas de organização do trabalho, este novo “mundo flexível” ao mesmo tempo

em que exclui os menos adaptados para o mercado de trabalho ou flexibiliza a relação com outros, “calibrando” sua utilização conforme a demanda, também gera uma nova e privilegiada categoria de trabalhadores, os “analistas simbólicos” (RIFKIN, 1995), altamente elitizados e valorizados que, sintonizados com as grandes mudanças tecnológicas e de mercado, tornam-se imprescindíveis para gerir de maneira vantajosa o intenso fluxo de informações com o intuito de solucionar problemas na nova era da economia - dentre esses estão relacionados os advogados empresariais.

A partir desse cenário, mostramos como as crises observadas em outras formas de organização do trabalho foram influenciadas pelos efeitos e conseqüências mais gerais dessas mudanças em suas práxis, em seus valores e nas suas ideologias subjacentes. Sob esta ótica, são discutidos os aspectos da crise do “Profissionalismo” (FREIDSON, 1996) ao qual a Advocacia se vincula e por meio da qual será ilustrado seu surgimento, sua evolução, suas características distintivas e suas bases ideológicas bem como seus fatores desestabilizadores que também constituem as características de um novo período, o “Pós-profissionalismo” (KRITZER, 1999).

Caracterizado pela influência da alta competitividade dos mercados advinda da globalização tanto de seus clientes quanto de seus próprios serviços (BARTLETT e GHOSHAL, 1989) em um ambiente crescentemente desregulamentado (DIAS e PEDROSO, 2001), pela adoção de novas formas de organização do trabalho e das tarefas como modo de sintonizar-se com a crescente complexidade e sofisticação de suas demandas e pela introdução de ferramentas tecnológicas que apóiam e dão agilidade ao trabalho (HININGS, 2005; BROCK, POWELL e HININGS, 1999), o Pós-profissionalismo reflete, assim, os fatores de mudanças mais gerais e traz novas circunstâncias que não só alteram as bases de sustentação sociais, mas também naturezas das relações internas ao Profissionalismo, bem como cria condições para uma nova configuração (sócio-política e organizacional) dos grupos ocupacionais que a ele se vinculam.

Assim, nesse sentido, discutimos as bases para a emergência de uma “nova advocacia”, cujos métodos de trabalho e organização, objetivos e mentalidades e absorvem a flexibilidade contemporânea, emulam princípios e práticas das novas formas de organização e, com isso, descolam e vão de encontro aos antigos valores do movimento ao qual se filiaram e com o qual histórica e fortemente se identificavam.

2.2. A Reestruturação Produtiva Flexível

A segunda metade dos anos 1980 assistiu à intensificação da crise do Fordismo como modo de produção e acumulação capitalista no Ocidente, trazendo variadas e profundas mudanças não somente no campo econômico e produtivo, mas também político e social. Desde o final da Segunda Grande Guerra vigorava o chamado “compromisso fordista” (PAES DE PAULA, 2000), um pacto entre as organizações produtivas e seus empregados que seria mantido com base nos binômios emprego/produtividade e consumo/retornos crescentes. Ou seja, os retornos das empresas e os empregos dos funcionários estariam garantidos na medida em que o crescimento do consumo (lastreado no aumento dos salários) e da produção em massa (lastreada no aumento da produtividade) se auto-impulsionassem.

O Estado seria o mediador e patrocinador desse pacto ao estimular os entendimentos entre capital e trabalho e ao atuar política e socialmente para a distribuição dos benefícios do mesmo, seja por meio de políticas econômicas e industriais por um lado e por outro pela adoção de formas estruturais como as do Estado de Bem-Estar social. No entanto, após sucessivas crises estruturais (como as do Petróleo dos anos 1970) e a ascensão de técnicas revolucionárias de produção vindas do Extremo Oriente (principalmente do Japão) que permitiram menores escalas de produção menos padronizadas a custos muito mais baixos precipitaram a falência do modelo. Esses “novos entrantes” (PORTER, 2004) tomaram então grandes parcelas do mercado mundial e abalaram a anteriormente equilibrada estabilidade dos mercados de trabalho e consumidor dos países centrais do capitalismo (ANTUNES, 1999).

Tal situação obrigou as empresas ocidentais (notadamente as norte-americanas) a realizar fortes ajustes em suas estruturas produtivas e administrativo-gerenciais. Era o início do mundo “pós-fordista”, caracterizado pela flexibilidade não somente das atividades produtivas como também das relações inter e intra-organizacionais e das relações sociais em geral (inclusive as de trabalho e pessoais) (RIFKIN, 1995; ANTUNES, 1999).

Enquanto o Fordismo (predominante nas grandes indústrias ocidentais) visava à produção em grandes escalas para mercados massificados com demanda padronizada e relativamente estável, típicos do período do compromisso fordista (PAES DE PAULA, 2000) a nova forma de organização da produção pós-fordista (tentando sobreviver em cenários econômicos e políticos mais instáveis) voltava-se, ao contrário, principalmente para mercados mais segmentados com demandas mais específicas (necessitando, assim, produzir menores quantidades de modelos de produtos diversificados por meio de uma estrutura produtiva mais versátil e passível de adaptações contínuas (FERRER, 1998). Ainda segundo Ferrer (1998), enquanto o primeiro adotou a produção em série que derivava sua eficiência de uma rígida estrutura vertical e burocratizada de planejamento e controle, baseada em atividades parceladas, especializadas e repetitivas, o segundo flexibiliza-se estrutural e horizontalmente em sua coordenação. A “produção flexível” atua com base na polivalência operacional e na introdução maciça de inovações tecnológicas e de gestão⁵ (apoiadas pela informatização e a automação) como forma de alcançar capacidade de resposta mais eficiente aos mercados mais instáveis e diferenciados.

Nesse mesmo sentido, a “Reengenharia” simplifica e também “flexibiliza” as estruturas administrativas então agigantadas em tamanho e em complexidade de processos, ao serem vantajosamente redesenhadas de forma a tornar mais ágeis e precisas as rotinas e os processos de tomada de decisão (RIFKIN, 1995; SENNETT; 1999). Assim, várias organizações empresariais (principalmente do setor industrial) passam a ser rápida e continuamente reestruturadas ao não só rearranjar e reduzir suas linhas produtivas e de distribuição dotando-as de tecnologias (de gestão e informação) adaptativas e otimizadoras de tempo e custos mas também eliminando níveis de gerência tradicionais, comprimindo categorias de cargos, criando equipes de trabalho, treinando funcionários em várias habilidades (polivalência) e dinamizando a administração (RIFKIN, 1995).

Para Rifkin (1995), a intensificação da introdução de novas e sofisticadas tecnologias de informação e comunicação e das novas técnicas de gestão permitem uma elevação constante da produtividade que além de dispensar mais mão-de-obra dos postos de trabalho também a

⁵ Exemplos de inovações da “produção flexível” encontram-se a adoção de células de trabalho (onde grupos de trabalhadores plurifuncionais dão conta de partes mais integradas do processo produtivo, de forma semelhante a uma oficina) são reabastecidas de matérias-primas somente no momento necessário (através da técnica no KANBAN), para evitar a formação de grandes e custosos estoques intermediários. Tais técnicas são coerentes com a “filosofia” *Just-in-Time* (JIT) que atua pelo sistema de “puxar”, ou seja, o fluxo de informações e de produção inicia-se nas vendas, acionando a produção até chegar aos fornecedores (cf. FERRER, 1998).

substituí com vantagens seja nas linhas de produção, seja nas atividades administrativas. Ainda segundo o autor, a expansão da atual reestruturação produtiva de base tecnológica não tem sido capaz de estimular outro setor econômico (como o de serviços) a absorver a maior parte da massa de trabalhadores dispensados e, para além da precarização dos vínculos empregatícios (agora sujeitos às flutuações dos mercados), seria possível chegar à eliminação do trabalho humano do processo de produção, substituído por máquinas de processamento mais poderoso e programadas por *softwares* cada vez mais inteligentes. A ampliação crescente da produtividade trazida por tais inovações (que tornam cada vez mais prescindível a mão-de-obra) rompem o “pacto social” ensejado pelo Fordismo; isso, à medida que reduz a importância do papel do trabalhador na acumulação capitalista. Assim, o novo equilíbrio de poder favorece a hegemonia das posições das empresas tanto em relação ao mercado como nas relações de trabalho (FERRER, 1998; RIFKIN, 1995; PAES DE PAULA, 2000).

Mesmo o Estado retira-se de seu papel de regulação e suporte à ordem econômico-social anterior ao ser influenciado pela nova ideologia da eficiência vinda da esfera do mercado. Parte das políticas públicas - como a de segurança social (ex.: as previdenciárias), a de serviços (ex.: educação, saúde) e outras - são redesenhadas em sua forma de financiamento e gestão sob essa nova ótica. Assim, as estruturas e entidades que suportavam o Estado de Bem-Estar são gradativamente desmontadas ou simplificadas, ou ainda repassadas à gestão da iniciativa privada (por meio de privatizações ou de concessões), na tentativa de tornarem mais eficientes e evitar sua falência frente às crescentes demandas sociais (ESPING-ANDERSEN, 1993). De forma paralela e conseqüentemente à retirada estatal de uma mediação e suporte mais presente nas relações sociais, sucede-se um processo de “flexibilização” da regulação social pela desregulamentação em mercados como o de trabalho (DIAS e PEDROSO, 2001), que possibilita o surgimento de novas categorias de vínculos de trabalho mais instáveis e precarizados (contingentes às demandas do mercado) (ANTUNES, 1999).

Nesta seção discutimos as características das mudanças “flexibilizadoras” nas estruturas produtivas (e gerenciais) mundiais decorrentes dos ajustes promovidos pelas organizações a partir do final dos anos 1970 em resposta às seguidas crises que ensejaram o fim do compromisso fordista (PAES DE PAULA, 2000). Para autores como GIDDENS (1994), SENNETT (1999) e BAUMAN (2000), tais mudanças ensejaram não somente a remodelação de técnicas fabris ou, em última instância, estratégias empresariais, mas precipitaram

concomitantemente ampla gama de transformações na sociedade que se readequaram à nova lógica que passa a reger as relações sociais nos mais variados níveis (políticos, trabalhista, pessoais etc.). É o que discutimos a seguir.

2.3 A Realidade Fluida e as Relações Flexíveis

Para Zygmunt Bauman, o mundo vive hoje a Modernidade Líquida (2000), em contraste com a fase “sólida” imediatamente anterior do período “moderno”. Neste novo período, as maneiras de construção da sociabilidade e as formas de organização econômica e da produção estariam profundamente imbricadas. Segundo este autor, as tradicionais estruturas, instituições e as mentalidades subjacentes às relações humanas em seus variados matizes, que anteriormente estavam solidificadas em práticas, valores e crenças pré-determinadas, agora se desfazem e passam a adotar múltiplas configurações, se reorganizando continuamente em arranjos, de acordo com uma lógica de agregação baseada em interesses convergentes, porém transitórios.

A idéia da “Liquefação” em Bauman (2000) está ligada ao fato de que, tanto as organizações sociais (instituições que limitam escolhas individuais, resguardam e reproduzem padrões de comportamento aceitável) como os relacionamentos não mais conseguem manter sua forma por prazos longos, pois se derretem mais rápido que o tempo que levariam para se estabelecer como arcabouço de referências para a ação humana. Assim, tais quais os líquidos, não resistem às pressões externas resultantes das necessidades mutantes dos mercados e da competição e moldam-se continuamente aos contextos em rearranjo veloz e relativamente imprevisível. Assim, na “Modernidade Líquida” (BAUMAN, 2000) não há compromisso com a idéia de permanência e durabilidade e essa capacidade de moldar-se infinitamente aos acontecimentos incidentais, em diferentes estruturas é expressa pela constante busca da fluidez, da maleabilidade e da flexibilidade (BAUMAN, 2007). GIDDENS (1994) enxerga na rápida introdução e no desenvolvimento das novas tecnologias produtivas e de informação e na incorporação dessas pela reestruturação produtiva a origem desse “ritmo desenfreado de mudanças sociais de longo alcance e profundidade que interferem nas diversas práticas

sociais” (TONELLI, 2000 p. 2) e que atingem em cheio e de forma contínua a antiga ordem capitalista ocidental em suas noções de perenidade e segurança⁶.

Devido a esse mesmo contexto, para Sennett (1999), a “flexibilidade” (necessária para a adaptação constante aos contextos fluidos) passa a ser celebrada como grande conquista e identificada como fonte da liberdade e criatividade humanas, em contraposição à rotina degradante e aos destinos pré-definidos. O homem pode agora sentir-se descompromissado frente a qualquer forma de relação potencialmente castradora, seja ela de natureza afetiva, trabalhista, etc. Ser flexível é estar aberto à mudança e tomar as rédeas da própria vida ao fazer as próprias escolhas conforme as necessidades do momento. O desapego é um estilo de vida; o auge de uma existência baseada na liberdade individual e no livre arbítrio.

Tomada assim como virtude, por permitir ao homem mudar de tática de acordo com suas oportunidades e por poder abandonar compromissos e lealdades sem arrependimentos (BAUMAN, 2007), a “flexibilidade” traz consigo, entretanto, o risco constante que promete a recompensa devida. Aceitar correr riscos é demonstração de força de caráter ao desafiar as circunstâncias momentâneas. É testar seus valores e objetivos frente ao desconhecido promissor, enfrentando os medos e as adversidades. Aceitar correr riscos é trocar o durável (agora visto como ultrapassado e disfuncional) pela amplitude do leque de escolhas trazidas pelo crescente volume de conhecimentos e de informações produzidos. Pode-se então, ter esperanças de encontrar respostas cada vez mais específicas e aprofundadas (SENNETT, 1999).

Entretanto, aquelas respostas também são efêmeras e produtos de uma grande multiplicidade de visões descontextualizadas de suas origens locais e históricas, além de serem percebidas, por isso mesmo, com certa desconfiança em sua precisão. O risco que marca a sociedade da flexibilidade traz novas possibilidades, mas traz também a angústia da “dúvida radical”⁷ (GIDDENS, 1994), uma vez que o risco é presente a cada escolha e há várias possibilidades

⁶ A esse “ritmo desenfreado de mudanças” “sobre os pilares socioeconômicos do capitalismo ocidental”, que “interfere e altera práticas sociais” e abala instituições até então tidas como duradouras e balizadoras da ação humana, Giddens (1994) dá o nome de “Dinamismo” (cf. TONELLI, 2000).

⁷ Para GIDDENS (1994) o princípio da “dúvida radical” permeia a contemporaneidade, em uma sociedade caracterizada como “dilemática”, em que as circunstâncias de nossas vidas colocam-nos sempre na posição de tomar decisões num contexto onde vários caminhos são possíveis e as referências são múltiplas e colocadas em questão constantemente. Não há certezas a guiar as escolhas e cada caminho envolve riscos a serem calculados (cf. PAIS, 2007; MONTEIRO, 2001)

para cada estratégia de ação, no entanto, nenhuma delas é garantida. Para Sennett (1999), se nos encontramos sem referências estáveis a nos guiar e sem nenhuma garantia de futuro a cada passo, nossa vida nos mergulha em um sentimento de deriva carregado de angústia e de desorientação. A flexibilidade é o novo *ethos* para a razão e a ação contemporâneas e é necessária para fazer frente aos contextos continuamente mutantes da economia e do mercado (dos humores e preferências dos consumidores e da atuação dos concorrentes). Assim, o Capitalismo (em suas estruturas sociais e produtivas) também se “flexibiliza” dada a necessidade de adaptar-se àquelas novas realidades ao reagir ferozmente à antiga ordem burocrática que regulava não somente as relações de produção das sociedades industriais ocidentais, mas organizava desde as relações públicas e privadas como dava sentido às experiências individuais e à noção de identidade (SENNETT, 1999).

Dessa forma, ainda para Sennett (1999), no contexto deste “Capitalismo Flexível”, as rígidas normas e estruturas burocráticas que até então davam forma e sustentação à ação econômica são consideradas ultrapassadas e lentas em sua responsividade quando comparadas às novas exigências voláteis dos mercados. Essa “flexibilidade econômica” se reflete, por sua vez, na flexibilidade dos comportamentos e dos relacionamentos, atingindo diretamente o indivíduo em seu caráter⁸. Para Sennett (1995) o conflito aparece pela contradição entre a superficialidade das relações de vínculo “flexível” (numa cultura dominada pela idéia do imediato) e a necessidade da formação de ligações e lealdades sustentáveis mutuamente que, por sua vez, implicam na construção da confiança e de metas conjuntas a longo prazo. Se anteriormente as estruturas davam subsídio para a construção de um sentido para a vida pela percepção da passagem linear e cumulativa do tempo e da experiência, no mundo flexível as constantes reorganizações e “recomeços” trazem não somente o medo quanto ao próprio futuro, mas também uma sensação de descontrole do tempo e de si mesmo.

Dada tal impossibilidade da criação de vínculos de cumplicidade mais profundos com pessoas e mesmo com instituições, as sensações de descontinuidade do tempo e do sentido da própria vida precipitam no homem o sentimento da angústia sobre a própria identidade. Para Bauman (2000) a percepção da transitoriedade das relações e a sensação de superficialidade, diluem laços afetivos e sociais além de reforçar o individualismo. Nas relações profissionais,

⁸ De forma sintética, “caráter” pode ser entendido como os traços pessoais mais essenciais (e duradouros) de nossa relação com os outros nos quais nos reconhecemos e nos valorizamos e por meio dos quais queremos ser valorizados pelos outros (cf. SENNETT, 1999).

assim como as relações comunitárias mais amplas, predominam a transitoriedade e a superficialidade (BAUMAN, 2007). A noção de sociedade é vista como uma entidade desprovida de “sentido” próprio, mais como um conjunto de inter-relações utilitárias disponíveis conforme os interesses momentâneos.

A “sociedade” é cada vez mais vista e tratada como uma “rede” em vez de uma “estrutura” (para não falar em uma “totalidade sólida”): ela é percebida e encarada como uma matriz de conexões e desconexões aleatórias e de um volume essencialmente infinito de permutações possíveis” (BAUMAN, 2007 p. 09)

Até as relações pessoais nascidas sob este signo carregam ares mercantis, na medida em que se tratam de trocas afetivas provisórias e, mesmo que não deixem de ser sinceras emocionalmente, também são baseadas na satisfação mútua e momentânea das partes e são “geridas” por meio de negociações em bases igualitárias (TONELLI, 2000).

No entanto, sob o Capitalismo Flexível (SENNET, 1999), as oportunidades e vantagens (e mesmos os riscos) propiciadas pela nova organização da economia e do trabalho estão assimetricamente distribuídas pelos participantes. Aos vencedores dessa nova ordem econômico-social estão reservadas as grandes recompensas pelos riscos tomados ao optar pelo ajuste às mudanças. Cabe a estes também a hegemonia do controle político sobre os rumos e parâmetros dessas transformações adaptativas. Aos outros “menos flexíveis” estariam reservados o outro lado da mudança: a imprevisibilidade, a angústia e a sensação de perda do controle e do sentido da própria vida. Entre esses dois pólos existiria um vácuo que distingue a liberdade da incerteza (BAUMAN, 2000).

Esta seção discutiu as maneiras pelas quais a própria natureza das relações sociais (em seus diversos matizes) foi influenciada a partir da “flexibilização” das estruturas produtivas introduzidas em resposta às novas condições competitivas da economia. Na próxima seção, veremos como as relações no trabalho (intra-organizacionais) foram afetadas e reestruturadas sob o signo daquela mesma “flexibilidade”.

2.4. Aspectos do Trabalho sob o Capitalismo Flexível

Sob as condições mutantes e imprevisíveis da macroeconomia e dos mercados bem como a exigência radical de uma flexibilidade não somente operacional mas também moral, as

relações de trabalho também rompem com configurações e relações relativamente estáveis e previsíveis geradas no bojo da dinâmica burocrática clássica.

A velocidade dos acontecimentos e das mudanças potencializada pela tecnologia (GLEIK, 2000) aumenta a instabilidade dos mercados que são guiados pela lógica da demanda crescente, porém altamente volátil e volúvel dos clientes, o que provoca a impaciência do Capital pelo rápido retorno de seus investimentos (cf. DANTAS e TONELLI, 2007). Este por sua vez se alimenta e prospera cada vez mais daquelas mesmas expectativas de velocidade e instabilidade (cf. SENNETT, 1999). Assim, pode-se dizer que em nenhum outro lugar a sensação de que “não há mais longo prazo” é pulsante como nas organizações empresariais. Assim, fazem-se urgentes as mudanças organizacionais (estruturais, processuais e tecnológicas) em bases radicais, mais adequadas ao ritmo de crescimento do binômio Consumo/Retorno do Capital (ANTUNES, 1999; PAES DE PAULA, 2000).

A organização burocrática estruturada em rígidas bases de coordenação e controle vertical (garantias de sua continuidade no tempo e no espaço) tornara-se perigosamente lenta e disfuncional. Surgiram assim, novas estruturas modulares e enxutas que facilmente são redefinidas ou reconfiguradas horizontalmente, dispostas em redes compostas de “nós” especializados, autônomos e interdependentes: os “arquipélagos de atividades relacionadas” (SENNETT, 1999), interligadas e coordenadas pelas Tecnologias de Informação e Comunicação.

A rejeição às formas centralizadas e custosas de controle burocrático tradicional fez surgir novo tipo de controle adequado e atrelado à fragmentação. Ao invés da supervisão centralizada e exógena, agora é estimulado o “autocontrole” imediato e sintonizado com os parâmetros colocados pela própria rede (de “arquipélagos relacionados”) e pelo mercado (na forma de valores e metas de desempenho) e introjetados pelo próprio indivíduo ou pelo seu próprio grupo de trabalho. Substitui-se assim, pela pressão interna da equipe, a supervisão cerrada do administrador (SENNETT, 1999). Isso significa que os controles opressores típicos do período burocrático não foram suprimidos, mas sim reconfigurados, apesar da noção de “flexibilidade” aparecer sempre atrelada às noções de liberdade de escolha e autodeterminação (como visto na seção 2.3). De fato, para Paes de Paula (2000) se esses controles antes eram externos e claramente definidos agora são informes, difusos e interiorizados. A autora ainda adverte que, por trás dos discursos em prol da

“desburocratização”, ou seja, os ataques à rigidez de processos e controles típicos da era fordista e da valorização da flexibilidade tendo em vista a adaptação das estruturas organizacionais, está a própria burocracia que se flexibiliza também se adaptando às novas condições da competitividade dos mercados, ou seja, ela se reinventa pela utilização de sofisticadas formas de controle e vigilância (REED, 1996), escondidas nas novas tecnologias e sistemas de informação (o *software*) e acobertadas pelo discurso “neoliberal” da flexibilidade para garantir a produtividade e perpetuar (agora de forma mais sutil) sua dominação (PAES DE PAULA, 2000).

Em tais redes, as formas de organização do trabalho apresentam tarefas que são compartilhadas e revezadas; muitas vezes não estão claramente definidos os escopos e as responsabilidades. A ambigüidade e descontinuidade são freqüentes. A formação de equipes de trabalho cada vez mais especializadas e com autonomia demandam trabalhadores cada vez mais qualificados e “empoderados” para tomar decisões imediatas conforme as necessidades do momento e assim garantir a qualidade e continuidade da produção e os resultados nos níveis esperados (cf. SENNETT, 1999).

As freqüentes redefinições na organização de trabalho levam à formação de equipes provisórias (também flexíveis), que mudam a cada tarefa. Dados estes constantes rearranjos, não há grupos estáveis que propiciem a geração de laços e compromissos mútuos a longo prazo (cf. BAUMAN, 2007). Fica comprometido o aprofundamento da confiança informal que cria e reforça uma noção de identidade profissional comum e uma sensação de pertencimento. A exposição dos indivíduos às condições instáveis dos mercados de trabalho e mesmo aos apelos do mercado de consumo inspira e promove a divisão e as atitudes competitivas (BAUMAN, 2007).

Para Sennett (1999), prevalece nos grupos de trabalho uma “cooperatividade superficial”, ou seja, uma forma de ligação frouxa lastreada em interesses comuns e momentâneos. Dado o curto prazo de associação, não há a oportunidade (talvez nem o interesse) para o aprofundamento de vínculos de confiança e de identidade grupal. Para Granvotter (apud SENNETT, 1999 p. 25), de forma coerente à Bauman (2000), as organizações mantêm-se por meio de “forças de laços fracos”.

A partir da visão de Caldas e Tonelli (2000) ficam, assim, severamente inviabilizados os processos de identificação coletiva intragrupos tornados coesos por meio de causas compartilhadas e que, dessa forma, protegem o indivíduo dos perigos e da ambigüidade externas bem como de suas conseqüentes angústias interiores.

Daí a afirmação de Sennett (1999) sobre *“as qualidades [...] que ligam os seres humanos uns aos outros e dão a cada um deles um senso de identidade sustentável.”* (p. 27), ou seja, o caráter, que é corroído pelo Capitalismo da fase flexível, pela ausência da perspectiva de longo prazo que impede a emergência de ligações coletivas profundas.

A flexibilidade, assim, reflete-se no comportamento organizacional contemporâneo pelo surgimento de uma nova forma de personalidade, o “Homem Camaleão” (CALDAS e TONELLI, 2000), um ser adaptável de forma reativa às mudanças. No entanto, esta condição do primeiro faz-se inerentemente vulnerável à incerteza dessas mudanças, na medida em que molda sua identidade continuamente, com base em referenciais externos igualmente fluidos, como forma de lidar com a ansiedade constante.

Esse personagem está sempre propenso a um comportamento imitativo (ou mimético) em relação às modas e novidades institucionalizadas, agindo, em geral, de forma irrefletida e não racional. O importante é parecer moderno, é assumir a identidade, ou mais propriamente, a “performance”, ou a “imagem” daquilo que está em voga naquele momento.

“Neste indivíduo, interior e exterior desaparecem, cada um é o que aparenta ser”
(CALDAS e TONELLI, 2000 p. 144).

Se a proteção do grupo inexistente e se o indivíduo está à deriva quanto ao seu presente, ao seu futuro e também ao seu passado, a necessidade de uma personalidade flexível se impõe.

Ao mesmo tempo em que se flexibilizam e se rarefazem os vínculos surgidos entre os indivíduos no trabalho, a velocidade e o curto prazo das necessidades competitivas também abala e remodela a natureza dos vínculos do trabalhador com a organização, agora também flexibilizados (mais diversificados) e mais adequados às instabilidades das dinâmicas dos mercados. Entretanto, ao mesmo tempo em que alguns trabalhadores se adaptam e utilizam a flexibilidade a seu favor, muitos outros não estão preparados para atender às novas condições

da relação de trabalho com as organizações (como visto na seção 2.3), como veremos esses aspectos discutidos mais profundamente na próxima seção.

2.5. As Relações de Trabalho Flexíveis

Esta nova realidade também provocou grandes mudanças no âmbito das relações entre trabalhadores e organizações. Isso tanto pela percepção de efemeridade da ligação do indivíduo com as aquelas, como pelo surgimento de novas formas de vínculos profissionais como, por exemplo, o trabalho temporário ou contingencial (BRIDGES, 1995).

2.5.1. Carreira

Um dos conceitos típicos da organização burocrática que são revistos é o conceito de Carreira, utilizado para definir a trajetória da vida profissional. Para Bauman (2007), a questão das mudanças nas vivências de carreira são resultados dos efeitos da Modernidade Líquida devido ao colapso do planejamento e da ação no longo prazo causado pelo desaparecimento ou pelo enfraquecimento das estruturas onde estes tinham lugar. Dada a impossibilidade de traçar planos mais concretos, os projetos de vida individuais são fragmentados numa série de projetos e episódios de curto prazo, o que estimula orientações “laterais” mais do que “verticais” quando *“cada passo seguinte deve ser uma resposta a um diferente conjunto de oportunidades [...], exigindo assim um conjunto diferente de habilidades e um arranjo diferentes de ativos”* (p. 09), respondendo à disponibilidade atual de trabalho.

Isso porque, anteriormente, a idéia de carreira estava associada à noção de estabilidade e de “progressão linear vertical”, em virtude das relações de trabalho serem caracterizadas por vínculos de longo prazo entre organizações e indivíduos. Ou seja, ao iniciar sua vida no trabalho, o indivíduo adentraria umas das carreiras (estradas) pré-existent e pré-determinadas conhecendo todas as suas fases bem como o final do percurso. A própria definição vernácula de carreira significa (em uma acepção moderna) “um ofício, uma profissão que apresenta etapas, uma progressão” (CHANLAT, 1995). Ainda de acordo com o autor, este momento representava o ápice do chamado “Modelo tradicional de carreira” e refletiria ainda a divisão sexual do trabalho da época, geralmente trilhada por homens.

No entanto, a partir dos ajustes estruturais realizados como as grandes ondas de reengenharias e *downsizings* (a desagregação vertical) e nos contextos flexíveis de práticas e relações organizacionais, a fragilização do vínculo empregatício ficou clara para a maioria dos profissionais (RIFKIN, 1996). Ao contrário da sensação de segurança no trabalho, disseminada no período anterior, agora predomina a desconfiança sobre a continuidade do emprego (CHANLAT, 1996; ANTUNES, 1999). Não há um longo prazo na relação entre a organização flexível e o trabalhador, portanto, há menos lealdade institucional (SENNETT, 1999); a noção da potencial fugacidade do vínculo conduz ao não comprometimento real, mas ao envolvimento oportunista com e da organização.

Este novo modelo de carreira é identificado por Chanlat (1995) como “moderno” e é marcado pela instabilidade, descontinuidade e horizontalidade em suas trajetórias. É influenciado pela diversidade sexual do mercado de trabalho (diferenciando-se dessa forma à predominância masculina do “modelo tradicional) e pela veloz disseminação tecnológica. A centralidade destes conceitos encontra-se no surgimento de novas modalidades nas relações de trabalho e do chamado “novo contrato psicológico” entre empregados e empregadores. De acordo com pesquisadores como Edgard Shein (1978) e Chris Argyris (2000) “Contrato Psicológico” são os acordos tácitos e não escritos entre empregados e empregadores que refletem expectativas mútuas para a relação de trabalho. No mundo do “compromisso fordista” (PAES DE PAULA, 2000) estes acordos asseguraram a estabilidade do vínculo de longo prazo com as organizações em troca da dedicação do funcionário aos objetivos organizacionais.

Na nova realidade do mercado de trabalho, Hall (1996) divide o “Contrato Psicológico” em duas vertentes: “relacional” (vinculação temporária baseada no desempenho do profissional em relação aos objetivos organizacionais) e “transacional” (trocas utilitárias de curto prazo entre as partes, em que os termos destas trocas são clara e antecipadamente negociados). Assim, à tradicional noção de carreira necessariamente associada à trajetória profissional dentro de organizações que, por sua vez proviam as trilhas e os padrões para esta evolução, surge uma nova definição como sendo “um padrão de experiências relacionadas ao trabalho que abrange o curso da vida de uma pessoa” (GREENHAUS, 1999). Seguindo a mesma lógica, se antes a organização orientava e indicava o caminho a seguir do profissional, também deveria promover sua formação e seu desenvolvimento em maior ou menor grau para que o mesmo alcançasse as capacitações e competências esperadas para cada degrau de sua carreira vertical (*cf.* GOMES, 2002).

No novo contexto, no entanto, a ausência da perspectiva do vínculo de longo prazo por parte tanto da organização como do trabalhador, despeja sobre este último a própria responsabilidade sobre sua evolução na carreira (dentro ou fora das organizações), de forma a manter-se permanentemente atraente ao mercado de trabalho, ou seja, a manter atual sua Empregabilidade (GOMES, 2002). A noção de Empregabilidade no contexto “flexível” está ligada ao conceito de “Empregabilidade de Iniciativa” (GAZIER, 2001).

Para Gomes (2002), a Empregabilidade de iniciativa exerce uma função tanto prática quanto ideológica no suporte das novas configurações produtivas e do mercado de trabalho. Isto ocorre por que ao mesmo tempo em que informa aos trabalhadores sobre quais os requisitos de formação e preparação que são demandados pelas empresas, também esclarece àqueles que, para alcançá-los, a responsabilidade pelos investimentos em desenvolvimento cabe a eles próprios. O *status* de ser atraente para o mercado de trabalho e, conseqüentemente, ter maiores chances de estar “empregado” depende exclusivamente da iniciativa individual do profissional em tornar-se útil pelo domínio das competências e habilidades (técnicas, funcionais e comportamentais) esperadas pelos potenciais empregadores.

Além de apresentar e informar o trabalhador sobre os novos conteúdos e requisitos do trabalho (em sua dimensão “objetiva” ou “prática”) a noção de “Empregabilidade de iniciativa” tem destacada por Náder (2006), Lemos (2004) e Gomes (2002), a sua dimensão subjetiva. Nesta última clivagem o conceito também coloca (de maneira inexorável) uma nova forma de integração do trabalhador à sociedade numa lógica e individualizada em seus valores subjacentes (principalmente no tocante às relações de trabalho). Ainda segundo Gomes (2002) o conceito de “empregabilidade de iniciativa” propõe-se, assim, também a sedimentar e ampliar as novas bases do mundo econômico e do trabalho, ao “estruturar subjetividades” que sejam condizentes com essa nova representação do capitalismo.

À parte da noção de “Iniciativa” da Empregabilidade é proposta uma nova visão que se propõe mais abrangente e até certo ponto integrativa: a “Empregabilidade Interativa” (GOMES, 2002, NÁDER, 2006). Este conceito tenta entender como se dá a dinâmica entre as estratégias perpetradas pelos indivíduos (para tornarem-se atraentes ao mercado de trabalho) com a dimensão social, tais como as condições externas do mercado de trabalho e as políticas de recrutamento e seleção das empresas.

Entretanto, essas mudanças não se fazem sem ansiedade e insegurança por parte do trabalhador, pois estes ficam então submetidos a novas regras, que demandam características (e até temperamento) individuais pouco comuns para a maioria (epistemologicamente ligados ao conceito tradicional de carreira). Nem todos, portanto, estão emocional ou materialmente talhados à tolerância para a instabilidade e fragmentação. Tais características estariam ligadas a uma “flexibilidade de caráter” caracterizada por um desapego temporal (a capacidade de “largar” o que foi construído anteriormente e se desapegar do próprio passado) uma confiança e estímulo em permanecer na desordem, em trabalhar e prosperar em meio ao à ambigüidade e ao caos (*cf.* SENNETT, 1999). A intenção aqui é manter-se “fluido” e “leve”, desapegado de vínculos e valores que obstam sua capacidade de adaptação frequente (*cf.* BAUMAN, 2000).

Esses dois perfis profissionais, mais ou menos adaptados aos requisitos da nova realidade laboral e social de caráter flexível (SENNETT, 1999) irão compor os dois principais tipos de trabalhadores que surgem na era da “flexibilidade” e que veremos na próxima subseção.

2.5.2 Os Trabalhadores da era das Relações Flexíveis de Trabalho

As grandes mudanças estruturais anteriormente citadas se refletiram de forma significativa nos âmbitos sociocultural e econômico bem como mais especificamente na realidade e na práxis organizacional. Como já foi dito, os ajustes produtivos e administrativo-gerenciais (como a Reengenharia), que visavam a uma maior flexibilidade e eficiência na resposta às novas realidades de mercado achataram a cadeia de comando e coordenação das empresas.

Assim, o redesenho e simplificação de processos com o apoio das tecnologias de informação, a redução de níveis hierárquicos, a extinção de funções e o agrupamento de cargos, ao mesmo tempo em que tornam mais rápidas e fluidas as comunicações e, conseqüentemente, a coordenação e a integração das atividades e os processos decisórios críticos, também liberaram grande quantidade de uma mão-de-obra agora considerada onerosa e desnecessária desde os níveis operacionais até as gerências intermediárias⁹ (RIFKIN, 1995).

⁹ Hammer (1993) estima que a aplicação da Reengenharia implicaria a redução de até 40% dos cargos de uma empresa, correspondentes a 75% da mão-de-obra total. Destes, cerca de até 80% dos membros das gerências médias seriam passíveis de demissão pela eliminação de suas funções via cortes ou agregação com outros cargos.

Esta fase “flexível” da gestão teve como suporte a ideologia do movimento gerencialista. Este fenômeno pode ser definido, conforme Paes de Paula e Wood Jr (2006) como “conjunto de pressupostos compartilhados pelas organizações” e que envolvem “a crença numa sociedade de mercado livre, culto da excelência, de símbolos e de figuras emblemáticas (como inovação, sucesso) e de ‘gerentes heróis’, além da crença em tecnologias gerenciais para racionalizar as atividades organizacionais”.

Para Paes de Paula e Wood Jr (2006), foi a partir dessas crenças e valores que foi formulado o discurso da “cultura do *management*”, que valorizava iniciativas arriscadas, mas racionais de gestores visionários, que iam de encontro aos obstáculos burocráticos estabelecidos e, com isso, realizavam o pleno potencial da empresa e de si próprios.

Ainda assim é importante notar (como vimos na seção anterior) que a nova realidade (e práxis) flexível do Capitalismo traz uma nova configuração ao mercado de trabalho, o que reforça ainda mais a segregação entre vencedores e vencidos (SENNETT, 1999) além de pressionar sobremaneira o espírito de competitividade profissional e social dado que o individualismo fomentado por relações humanas transitórias e superficiais, mais promove a divisão do que a união social quando exposto aos caprichos dos mercados de mão-de-obra e de mercadorias (BAUMAN, 2007).

Chanlat (1996) ao analisar as tendências e conseqüências dessas mudanças, chega a afirmar que a própria sociedade estava em vias de se fragmentar, em uma nova divisão social (e sexual) do trabalho. Esta fragmentação configurar-se-ia em uma dualidade pela existência por um lado, de um núcleo de trabalhadores assalariados e altamente qualificados para quem seriam concedidos benefícios como uma relativa estabilidade empregatícia, a possibilidade de mobilidade vertical e uma política de remuneração e benefícios equivalentes. A esse primeiro núcleo pertencem os chamados “analistas simbólicos”, também conhecidos como “trabalhadores do conhecimento”, profissionais altamente treinados que gerenciam a nova economia de alta tecnologia (RIFKIN, 1995). Tal grupo caracteriza-se pela utilização intensiva das mais avançadas tecnologias de informação para “*identificar, intermediar e solucionar problemas*” (p.192).

Segundo Reich (1992), esses profissionais atuam na criação, manipulação e abastecimento do fluxo de informações que alimentam o dinamismo da economia pós-industrial. Exemplos dos

analistas simbólicos são advogados, profissionais do mercado financeiro, consultores e planejadores organizacionais, cientistas, engenheiros, produtores artísticos, editores, jornalistas etc. Embora esses profissionais, em boa parte dos casos, trabalhem nas grandes cidades do mundo, na verdade constituem uma tribo nômade “*high tech*” e cosmopolita (uma vez que conhecimentos e serviços especializados são vendidos em todo mundo) que têm mais a ver com os outros membros da rede global que integram do que com os dos locais que habitam (REICH, 1992). São os “novos nômades” de Bauman (2000), pois não encontram o progresso assentando-se em determinado local (cidade ou país), mas que fazem de sua capacidade de mobilidade (ainda que virtual e, portanto suportada pelas tecnologias de informação e comunicação) e da validade extraterritorial do seu trabalho, a maneira encontrada de “derreter” as barreiras colocadas localmente (como limitações econômicas e legais) para assim, conseguir as melhores oportunidades de trabalho onde quer que essas estejam.

No entanto, no segundo núcleo, estaria o grande grupo de trabalhadores periféricos (qualificado ou não) cujo vínculo de trabalho (e, eventualmente, emprego) seria marcadamente temporário submetido às variações das necessidades da conjuntura externa. A este grupo corresponderia boa parte daquelas carreiras “modernas” (CHANLAT, 1995).

À “nova aristocracia laboral” caberia a agência dos interesses das grandes organizações e por isso, seria necessário retribuir-lhe com certas recompensas e estabilidade bem como uma perspectiva de carreira, a mais parecida possível com o modelo tradicional. Dessa forma, além da primazia dos melhores empregos da era flexível do Capitalismo, constituem uma elite bem remunerada, ilhada em um contingente de trabalhadores cada vez mais instáveis e empobrecidos. Para Harrison e Bluestone (1990):

A camada superior do mercado de trabalho inclui gerentes, advogados, auditores, banqueiros, consultores empresariais e outras treinadas tecnicamente, cujas funções diárias estão no centro do controle e da coordenação da corporação global e dos serviços corporativos que estão claramente vinculados a eles [...]. Na camada inferior do mercado de trabalho está o outro grupo, menos afortunado, residentes urbanos, cuja função coletiva é fornecer serviços aos trabalhadores da camada superior [...]. São os que servem mesas e preparam refeições, vendem de material de escritório a roupas [...] e encontram empregos de baixa remuneração em hospitais, clínicas [...] (p. 69-70, grifo nosso)

Entretanto, mesmo este novo “estamento profissional” não estaria totalmente a salvo das flutuações ambientais (PORTER, 1980) à medida que não correspondesse a altura das necessidades de acumulação.

De fato, para os que sobreviveram foi instaurado um novo ambiente de trabalho. Se anteriormente aqueles profissionais ocupavam posição de destaque e gozavam de privilégios da era burocrática como estabilidade empregatícia, progressão linear e vertical, etc, o “Dinamismo” da era do Capitalismo Flexível liquefez (DANTAS e TONELLI, 2007; GIDDENS, 1994; SENNETT, 1999; BAUMAN, 2000) muitas das garantias quanto à carreira e instaurou um alto grau de incerteza e de risco.

O aumento da carga de trabalho e das responsabilidades (“fazer mais com menos”) uma nova percepção quanto ao tempo para realização das tarefas (a aceleração ou a compressão) como sendo crucial para o sucesso ou fracasso e a redução das expectativas de recompensas e remuneração (típicas de épocas de crise), trazem aos analistas simbólicos conseqüências paradoxais. As percepções quanto à aceleração e à compressão do tempo estão ligadas à própria sofisticação tecnológica aliada à cultura consumista e potencializadas pela expansão dos mercados, que força sobremaneira a aceleração dos processos produtivos (GLEICK, 2000).

Ainda segundo Gleick (2000), a conectividade global proporcionada pelas redes de comunicação eletrônicas pulverizadas em nível mundial multiplicou as oportunidades de contato entre as organizações e seus clientes e destes últimos entre si, dando origem ao fenômeno do “*real time*” (tempo real). Da mesma forma, aumentaram na mesma proporção as expectativas dos clientes e dos mercados pela rapidez no retorno às suas solicitações, quase ao mesmo tempo em que eram realizadas. Hassard (2001) nomeia esta mentalidade de “cultura da instantaneidade”, onde predominam a expectativa de um “tempo instantâneo” ou “tempo simultâneo” (TONELLI, 2000), entre contato e resposta (muitas vezes fora as possibilidades reais do processo) e um conseqüente “sentido de urgência” para as ações organizacionais (DANTAS e TONELLI, 2007). Neste contexto, ainda de acordo com as autoras, a velocidade no atendimento aos mercados crescentes (pressionados pela alta competitividade) somada às vantagens da produtividade no abastecimento daqueles, seria apontada como sendo um dos principais fatores de lucratividade e rentabilidade dos ativos.

O aumento da angústia pela incerteza e pelos riscos advindos das velocidades das mudanças, também pode vir acompanhado paradoxalmente de uma sensação de estímulo, pelo ganho de maior poder e “pelos novos desafios e oportunidades propiciados pelas mesmas mudanças” (THOMAS e DUNKERLEY, 1999 apud DANTAS e TONELLI, 2007).

As mudanças nos métodos e nas formas de organização do trabalho introduzidas para flexibilizar e adequar a atividade produtiva às dinâmicas instáveis do mercado levaram a mesma instabilidade e a flexibilização aos vínculos entre os próprios trabalhadores e entre esses as organizações (quando também formas instáveis e flexíveis de ligação foram geradas) e também às relações sociais de maneira ampla e conseqüentemente às esferas regulatórias da sociedade, ou seja, ao âmbito jurídico, que passou a ser instado tanto a readequar as suas próprias instituições como a trazer novas interpretações e respostas também mais adequadas a esse novo contexto. É isso que será discutido a seguir.

2.6. A Flexibilidade e as Relações Jurídicas

Inseridos e diretamente atrelados aos contextos estruturais mais amplos (sociais, culturais e econômicas) o Direito e os sistemas jurídicos e judiciais estão em consonância com os efeitos do Dinamismo (GIDDENS, 1994)¹⁰ e da Modernidade Líquida (BAUMAN, 2000) e encontram-se também em acelerado processo de transformação. Para Dias e Pedroso (2001) suas conseqüências gerais mais visíveis no ambiente e cultura jurídicos contemporâneos são, por um lado, o aprofundamento da “juridificação” da vida em sociedade (como herança da intervenção reguladora do Estado sobre as relações sociais) e a ampliação explosiva da “judicialização” na solução de litígios (resultado do maior protagonismo de cidadãos mais conscientes de seus direitos) e por outro, as tendências (aparentemente àquelas opostas) da “desjudicialização” e da “informalização” na solução daqueles conflitos (já numa movimentação de afastamento gradativo da atuação estatal em parte devido ao esgotamento de sua capacidade de atendimento à sociedade).

O primeiro grupo de tendências estaria ligado, segundo os autores, às tentativas levadas a cabo pelo Estado do Bem-Estar em gerar uma maior racionalização e integração nas relações sociais por meio da ampliação e aprofundamento da regulação formal à suas diversas esferas,

¹⁰ Retomando o conceito, assim definido nas palavras de Tonelli (2000): “[...] ritmo desenfreado das mudanças sociais de longo alcance e profundidade que interferem nas mais diversas práticas sociais”.

incluindo aquelas até então relativamente “informais”, tais como as relações familiares. Assim, a juridificação trata-se na prática da “extensão dos processos e enquadramentos jurídicos a um número crescente de domínios da vida econômica e social” (FRIEDMAN, 1993) e é causa do chamado “direito em abundância” (GALANTER, 1993).

Esse último fenômeno somado a crescente facilitação no acesso à justiça por uma população cada vez mais bem informada e consciente de sua cidadania provocou uma escalada sem precedentes na busca pela prestação jurisdicional tradicional (os tribunais estatais ou “judiciais”) para a solução dos conflitos, caracterizando assim, a chamada “judicialização”. No entanto, esta “explosão de litigância” refletida em um número excessivo de processos em grande parte de conteúdo rotineiro (*cf.* DIAS e PEDROSO, 2001), sobrecarrega o sistema jurídico e expõe os limites e incapacidade do aparelho estatal (e mesmo dos próprios marcos regulatórios anteriores) em responder às demandas massificadas pela aplicação da justiça.

Neste estado de coisas, os sistemas judiciais vêm-se severamente criticados quanto à sua ineficiência, morosidade, altos custos, falta de transparência, existência de privilégios (SANTOS et al. , 1996) o que leva os governos a adotarem uma agenda de reformas na administração da justiça, como tentativa de evitar sua ruptura e colapso (PEDROSO, 2001). Segundo Pedroso (2001), tais reformas incluem propostas como a simplificação (ou mesmo a “flexibilização”) de procedimentos processuais legais, o incremento de recursos materiais e humanos às estruturas atuais, a “racionalização administrativa” das mesmas estruturas por meio de uma readequação de processos internos, à adoção de inovações tecnológicas na prestação jurisdicional e a elaboração de formas alternativas (não estatais e não profissionalizadas) para a resolução de disputas.

O segundo grupo de tendências enquadra-se na última categoria de reformas e reflete para Van De Kerchove (1993) as mudanças e os ajustes do papel do Estado regulador na sociedade, à medida que este promove um movimento mais amplo de “desregulação”, ou de “diminuição ou supressão de formas de regulação social das condutas humanas”. Isto ocorre, dentre outras formas, pela “desjuridificação” ou pelo “recoo de certas formas específicas de intervenção do direito” e “uma baixa mais ou menos considerável de pressão jurídica sobre determinados fatos sociais” (VAN DER KERCHOVE, 1993).

Assim, tanto a “informalização” quanto a “desjudicialização” são manifestações da “desjuridificação” e fazem parte de um movimento mais amplo sobre atos e fatos da vida social, seja pela assunção e pela possibilidade de reconhecimento pelo Estado de soluções de conflitos descolados de formas de regulação formais (por exemplo, solucionados por meios que privilegiem a negociação e o consenso entre as partes em termos específicos conforme sua conveniência) seja por aquelas que passem por instâncias não-judiciais (não estatais) e descentralizados de resolução de conflitos (tais como câmaras de conciliação e arbitragem) (DIAS e PEDROSO, 2001).

Pode-se dizer que relações entre os dois grandes grupos de tendências discutidas nesta seção indicam a reverberação no âmbito jurídico das novas dinâmicas identificadas com os fatores e efeitos da Modernidade Líquida (BAUMAN, 2000) nos planos social e político representados principalmente pela flexibilização das relações sociais ensejadas pelo surgimento e pela disseminação de novas modalidades de vínculos tanto no plano das relações de trabalho quanto no dos relacionamentos pessoais e profissionais, cada vez mais contingentes e dinâmicos, sincronizados com as necessidades competitivas dos mercados como também pelo processo de desregulamentação realizado pelo Estado que, por sua vez, se reestrutura (e se flexibiliza) frente às pressões sobre sua incapacidade operativa, “derretendo-se” e “rearranjando-se” frente à demanda por respostas mais rápidas e mais adequadas às novas realidades sociais. Assim, isso vai ao encontro das demandas colocadas pela sociedade ao “Direito” e à “Justiça” tanto por novas respostas jurídicas atualizadas e adaptativas (flexíveis) às complexidades dos novos arranjos socioeconômicos, como pela reorganização da estrutura burocrático-legal em bases mais racionais e simplificadas (também mais flexíveis) dos processos e procedimentos para atendimento da sociedade.

Tal situação afeta diretamente a atuação dos operadores do Direito, dentre eles os advogados, que também vivem mudanças internas que atingem seus valores e formas de organização, como veremos na seção a seguir.

2.8. A Liquefação dos Sistemas Profissionais

As mudanças socioeconômicas, ensejadas pela Modernidade Líquida (BAUMAN, 2000) que provocam a “liquefação” de instituições e valores sociais que passam a se reorganizar conforme as variações do mercado e que alteram a natureza e a dinâmica das relações sociais,

também influenciam outras formas de organização do trabalho tipicamente estabelecidas no período “moderno” e desde então firmemente solidificadas em suas mentalidades e em suas organizações. Este é o caso do “Profissionalismo” (FREIDSON, 1996) que entra em crise quase paralelamente ao advento do Dinamismo¹¹ (GIDDENS, 1994) que “derrete” suas bases de sustentação sociais e políticas e que resulta no surgimento do Pós-profissionalismo (KRITZER, 1999). Ao filiar-se por excelência ao Profissionalismo, a Advocacia (foco do presente estudo) servirá de ilustração, a seguir, para expor suas características distintivas bem como compreender o contexto e os fatores de sua crise.

O exercício da advocacia de forma geral (e da privada em particular – foco deste estudo) também é impactado de duas formas: pelas mudanças da própria organização e da cultura da justiça (tal como discutidas na seção anterior) e pelas transformações no âmbito das profissões. Tradicionalmente, uma profissão de caráter liberal e de exercício autônomo, a Advocacia afirmou-se socialmente em relação a outras ocupações por meio de estratégias de valorização social e, mais tarde, de manutenção do *status quo* adquirido.

Organizada e estabelecida como “profissão moderna” (LARSON, 1977) durante o século XIX, a Advocacia (assim como outras profissões) buscava estabelecer seu espaço de social de influência, ao alinhar o *ethos* da atividade ao modelo do Profissionalismo que, como forma de organização do trabalho, está assentada no ideário da neutralidade afetiva (em relação tanto ao seu objeto de estudo como às outras instâncias de poder na sociedade) e “científica” (pela produção de conhecimento abstrato específico reconhecido como tal) (FREIDSON, 2001).

Profissões são ocupações socialmente organizadas que lutam para tornar dominante ou legítima a sua visão de mundo, sobre as relações sociais, sobre os problemas da sociedade e sobre suas soluções (BARBOSA, 1999).

Esse modelo de afirmação coletiva e controle social que um grupo profissional exerce (em relação a outros potencialmente concorrentes) sobre suas prerrogativas de atuação pública e privada ficou conhecida no âmbito da Sociologia das Profissões como “Profissionalismo”, gerado pelo processo de “profissionalização”. Para Freidson (1996):

¹¹ Novamente, assim definido nas palavras de Tonelli (2000): “[...] ritmo desenfreado das mudanças sociais de longo alcance e profundidade que interferem nas mais diversas práticas sociais”.

Podemos definir a profissionalização como um processo pelo qual uma ocupação organizada, geralmente, mas nem sempre por alegar uma competência esotérica especial e cuidar da qualidade de seu trabalho e de seus benefícios para a sociedade, obtém o direito exclusivo de realizar um determinado tipo de trabalho, controlar o treinamento para ele e o acesso a ele e controlar o direito de terminar e avaliar a maneira como o trabalho é realizado. Constitui uma base para organizar empregos e trabalho numa divisão do trabalho [...] (p.98)

Ainda de acordo com Freidson (2001), o Profissionalismo é uma terceira lógica de organização do trabalho na sociedade moderna, ao lado da lógica burocrática e da lógica do livre mercado. Enquanto o Profissionalismo está assentado sobre o chamado “princípio ocupacional” que é baseado no domínio de um conhecimento abstrato e na posse de uma credencial oficial atribuída e reconhecida pelos pares, a lógica burocrática por sua vez se situa em relação ao “princípio administrativo”, baseado na eficiência organizacional, na qual a divisão e a organização do trabalho são verticalmente hierarquizadas e formalmente reguladas da mesma forma que os mecanismos de mobilidade na carreira. A lógica do livre-mercado, por sua vez, está baseada no “princípio da livre escolha” dos prestadores de serviço por parte da sociedade, sem a existência de instância de regulação estrita ou de controle institucional. De acordo com esta lógica, portanto, não deve existir qualquer monopólio, já que o poder de decisão está nas mãos do “cliente” (NASCIMENTO, 2007).

De acordo com Bonelli (2002), apesar de não serem antagônicas, tais lógicas acabam concorrendo perante a sociedade, ao reivindicar a posição da forma mais apropriada de organização social e do trabalho. Para isso, constituem verdadeiras ideologias. A “ideologia de serviço” do Profissionalismo foca como diferencial em relação às demais, seu compromisso com valores transcendentais (como “Justiça”, “Verdade”, “Saúde”; “Vida” etc), sua vocação para o bem (público ou de uma elite relevante), para a prestação de serviços à sociedade e sua postura independente e mesmo oposta às demandas de um regime político ou cliente específico em função de seu conhecimento e educação superiores e neutros (BARBOSA, 1999).

De acordo com FREIDSON (1996), tanto a ideologia do livre-mercado como a ideologia do gerencialismo, por exemplo, opõem-se à do Profissionalismo, na medida em que a primeira apresenta-se desprovida de valores próprios e, tal como mercenários, faz uso de seus conhecimentos a quem quer que tenha o poder e o capital para contratar. A segunda, por sua vez, devido ao seu pressuposto de que as metas produtivas são mais bem atingidas pela eliminação das conseqüências imprevisíveis e pelo critério pela racionalização das tarefas; por

isso as organiza por meio de regras formais e a supervisão do desempenho por uma autoridade gerencial superior.

Tradicionalmente, no âmbito das “profissões” (e diferentemente do trabalho repetitivo e parcelado do modo de produção burocratizado) o trabalho desenvolvido é necessariamente especializado e baseado em um conhecimento específico e abstrato, onde há uma especialização criteriosa teoricamente fundamentada. “Especialização criteriosa” significa que o conhecimento formal não pode ser aplicado mecanicamente (e/ou de forma repetitiva) sobre seu objeto, mas antes disso, deve se adaptar às contingências das tarefas a serem realizadas, ou seja, o indivíduo deve empregar o exercício do julgamento sobre a melhor forma de realizar determinada tarefa (FREIDSON, 1996).

Ferrarese (1992) e Kritzer, (1999) complementam-se ao colocar que uma profissão é definida como tal, se possuir as seguintes características que a identificam e a posicionam, como i) Competências específicas: correspondentes ao monopólio de um conhecimento técnico e abstrato (a *expertise*) por parte de um grupo profissional. FREIDSON (1994) e Gross e Kieser (2006) concordam em considerar que a posse quase exclusiva dessas competências específicas por determinados grupos ocupacionais gera uma “assimetria de conhecimento” destes com os seus clientes, uma vez que esses últimos se vêem impedidos de obter por si só tanto o nível de habilidade do *expert*, ou mesmo alcançar o nível de qualidade de seu trabalho¹². ii) Poder sobre setores relevantes da vida social: que corresponde à exclusividade incontestada do exercício profissional, ou seja, a possibilidade de usar de maneira privilegiada aqueles conhecimentos técnicos, ser aceito e seguido pelos leigos¹³. A manutenção dessa posição de monopólio passa por elementos como: afirmação de independência em relação ao Estado e ao Mercado, adoção e prática da auto-regulamentação, controle do mercado de trabalho, seleção e formação de novos membros (pela criação de escolas superiores); a prática do altruísmo endógeno, estabelecimento de credenciais e certificações distintivas e a criação do problema a ser resolvido pela produção daquele conhecimento abstrato (BONELLI, 1998). Além disso, a dedicação integral, o mérito e a autonomia de realizar diagnósticos técnicos (BONELLI, 1999) completam a imagem projetada pelas profissões em seus processos de institucionalização.

¹² Este fato tem ligação direta com o aspecto que vem logo a seguir sobre o poder social das profissões.

¹³ Pode-se ainda ampliar esta última característica com a noção de “jurisdição” profissional (ABBOTT, 1988), ou seja, o controle autônomo reconhecido e legitimado socialmente sobre uma área de atuação que corresponde ao campo de divisão técnica do trabalho daquela ocupação e onde são exercidos a prática da *expertise* e o monopólio do mercado de trabalho

No entanto, apesar do discurso ideológico da independência frente ao Estado, para FREIDSON (1996), este é o principal apoio para o “Profissionalismo”, já que este atua como instância oficial legitimadora e garantidora dos privilégios dos grupos profissionais por meio do poder de regulamentação.

Para Abel (1986), “Profissões” são entidades que, por natureza, tentam limitar o acesso a seu “território” e tentam estabelecer mecanismos de controle internos com intuito de reduzir os níveis de competição dentre seus membros. Dessa maneira, a criação de associações profissionais (que “dirigem” eticamente a profissão) é essencial para a sustentação de um discurso identitário de perspectiva ideológica, que visa gerar o sentimento de pertencimento em seus membros, pelo estabelecimento da profissão como uma “corporação”, distinta dos demais grupos ocupacionais (BONELLI, 1998).

Tais práticas surgiram na chamada “época de consolidação das profissões modernas” (LARSON, 1977) que corresponde às transformações engendradas pela Segunda Revolução Industrial e que permaneceu vigorosa até meados da década de 1980. Encaixam-se aqui variadas categorias profissionais de (então) caráter liberal (em geral provenientes de camadas médias urbanas) que reivindicavam para si a exclusividade na execução de sua atividade e a auto-regulamentação, legitimadas pelo desenvolvimento de competências específicas baseadas em conhecimentos abstratos de fundo científico. Não só a Advocacia, mas a Medicina e a Engenharia são exemplos bem acabados.

Para Elias (1985) o processo de profissionalização é um fenômeno típico e um dos traços mais importantes de distintivos das modernas sociedades, pois a importância da esfera profissional adquire caráter central e se torna a base fundamental para a configuração das regras de funcionamento do mundo social.

De acordo ainda com Chanlat (1995), que reflete características intrínsecas do Profissionalismo, a Advocacia é uma carreira tradicional (sendo por isso composta majoritariamente por homens), do tipo profissional, que se caracteriza pelo monopólio de um “certo saber ou especialização”; seu avanço (diferenciando-se das carreiras burocráticas) não é necessariamente vertical (ascensão hierárquica) e se faz não de forma prevista em regulamentos, mas pela reputação acumulada perante os pares e sua mobilidade se dá em função da lealdade à disciplina e aos seus valores.

No entanto, a partir da segunda metade do século XX, as grandes transformações socioeconômicas e culturais mundiais identificadas com a Modernidade Líquida (BAUMAN, 2000) também atingiram as bases do “Profissionalismo”. Estruturas e instituições, tal como as profissões, iniciaram um processo de “derretimento” gradativo de sua coesão proposta, ao adaptaram-se às novas complexidades e às demandas da realidade.

A desregulamentação e a intensificação da concorrência dos mercados em nível global, o surgimento de novos setores econômicos, a disseminação das novas tecnologias de informação e produção, mudanças nas políticas públicas quanto à participação do Estado na economia e na sociedade (DIAS e PEDROSO, 2001), trouxeram a necessidade de novas respostas das profissões às complexidades macroambientais.

As mudanças internas na organização e na natureza do trabalho dos profissionais, baseadas em novas tecnologias e em conhecimentos em constante revisão e atualização, o surgimento de novas profissões (integradas às originais) e o aumento da competitividade interna aos grupos resultaram no “Pós-profissionalismo” (KRITZER, 1999). Inicia-se, assim, um movimento de declínio das profissões tal como estabelecidas no período anterior, caracterizado principalmente pela “perda do controle profissional” (ABEL, 1986) sobre seu espaço de atuação, tendo como conseqüência o questionamento social e do mercado sobre seu monopólio de conhecimentos e do exercício profissional.

As causas dessa decadência da força das profissões, conforme apontadas por Abel (1986) e Dias e Pedroso (2001) são, ao mesmo tempo, os elementos principais do Pós-profissionalismo que podem ser indicadas a seguir.

Primeiro, os avanços e o crescimento do uso das novas tecnologias de informação, em virtude das necessidades no atendimento das novas demandas da sociedade e da sofisticação dos mercados clientes foram o principal suporte para os esforços de racionalização do trabalho dos profissionais. Assim, a rotinização de certas tarefas, apoiada e induzida pelas ferramentas tecnológicas de apoio (*softwares*), tanto facilitou como reduziu as atividades e a complexidade de algumas etapas do processo de trabalho, assim como diminuiu a intensidade do esforço necessário para sua execução (BROCK, POWELL e HININGS, 1999). Além disso, as facilidades de comunicação trouxeram um livre fluxo de informações para clientes atuais e *prospects* (HININGS, 2005).

Ligado ao aspecto anterior da tendência de rotinização de etapas o do processo de trabalho, a alteração da natureza (e da organização) do trabalho emerge como conseqüência da necessidade de formalização e sistematização do conhecimento abstrato produzido (ponto central das profissões) visando uma distribuição ideal e oportuna dos conteúdos necessários até os prestadores em ação. Isso significou o desenvolvimento de procedimentos padronizados cada vez mais específicos conforme a intensificação da complexidade das atividades requeridas com a conseqüente delegação de tarefas dentre os vários profissionais envolvidos (DIAS e PEDROSO, 2001; KONDRÁ e HININGS, 1998). Dissecadas e decupadas tal qual um plano de produção industrial, as tarefas componentes passam a poder ser classificadas entre as de maior nível de dificuldade e ambigüidade (maior valor agregado) e as rotineiras e relativamente repetitivas (cf. DIAS e PEDROSO, 2001; GREENWOOD et al, 1993).

A adoção deste método de trabalho, levado pela necessidade de aumentar sua eficiência, gera a especialização cada vez mais aprofundada e a segmentação interna da prática profissional. Se anteriormente a organização do trabalho não levava necessariamente à sua fragmentação e com isso mascarava sua estratificação, a especialização escancara tais diferenças, uma vez que, ao torná-lo cada vez mais “espartilhado” permite delimitar um conjunto de procedimentos menos “críticos”, capazes de serem executados por profissionais com níveis de formação mais baixos (BONELLI e BARBALHO, 1998). O fenômeno da segmentação também se dá no âmbito intraprofissional, na perspectiva de oportunidades de mercado mais específicas e promissoras, o quê leva alguns profissionais a se afastarem da mentalidade generalista original e concentrar sua atuação em determinadas áreas de concentração (DIAS e PEDROSO, 2001), como societário, comercial, trabalhista etc.

Para Salluh (2002 p. 53), o propósito principal é, a partir daí “a miscigenação dos diversos ramos do direito em que cada um é especializado, em que um dentro de sua especialidade colaborará com o outro em sua especialidade diferentes” geralmente organizados em equipes multidisciplinares especificamente montadas segundo as necessidades e complexidade do trabalho.

Segundo Dias e Pedroso (2001), a especialização e a segmentação do conhecimento e de etapas do trabalho são aspectos da tendência à perda da exclusividade da prática profissional que pode ser notada pela crescente formação de equipes multiprofissionais compostas por

elementos de formações diferentes, porém complementares (advogados, contadores, economistas, peritos em informática etc) que passam a realizar certas etapas específicas do trabalho jurídico (DIAS e PEDROSO, 2001).

A resposta dada pelas profissões tradicionais por meio de sua organização do trabalho (especificamente a Advocacia) às sofisticadas demandas de seus clientes e da sociedade encontram paralelo nas equipes flexíveis de Sennett (1999), uma vez que também são formadas de forma contingente e são relativamente instáveis, conforme as necessidades da tarefa.

Tal “flexibilização” do monopólio da prática profissional, ao mesmo tempo em que visa à sobrevivência diante das novas realidades e amplia as possibilidades de atuação, também expõe aqueles profissionais em relação a seus limites e seus privilégios. Isso pode levar à contestação da exclusividade pelo surgimento de uma concorrência inter-funcional entre atividades correlatas (caso de advogados e contadores, por exemplo) (BONELLI e BARBALHO, 1998). A mesma especialização pode possibilitar a quebra do formato único do trabalho: se antes apenas os profissionais certificados e habilitados possuíam o acesso ao conhecimento abstrato específico e somente eles poderiam oferecer serviços típicos de sua profissão ao todo ou em partes (com variados níveis de complexidade), agora especialistas não certificados passam a concorrer em pé de igualdade em termos de eficiência em determinadas tarefas demandadas (DIAS e PEDROSO, 2001)

Esta situação evidencia outra tendência indicativa tanto do declínio do Profissionalismo tradicional como da emergência da era pós-profissional (KRITZER, 1999): a perda de autonomia e controle profissional. O surgimento das concorrências interna e externas surgidas do uso especializado e do acesso ao conhecimento abstrato permitidos pelas novas tecnologias reflete a redução da influência política das profissões sobre seu espaço social de poder (BONELLI, 1998).

Além disso, o Estado, principal garantidor legal dos monopólios profissionais em nome do “interesse público” parece não tão mais empenhado em garantir-lhes os privilégios, dado seu afastamento da regulação social e as vantagens sociais mais amplas (em termos de custos e alcance) do surgimento de novas profissões. Isso fica demonstrado pelas políticas de educação profissional em que é incentivada a formação em profissões mais especializadas

voltadas às atividades mais rotineiras, ou quando não impõe grandes restrições à massificação do ensino das profissões tradicionais.

O último, mas não menos importante elemento do Pós-profissionalismo, segundo Kritzer (1999), é a globalização da prestação dos serviços profissionais. As empresas multinacionais que agora crescem e se espalham por diversos países e regiões passam a demandar uma gama de serviços de qualidade que sejam prestados de forma consistente em qualquer lugar do mundo (BARTLETT e GHOSHAL, 1989). Dessa forma, os setores de serviços vêm ampliando suas bases de geográficas de atuação (antes restritas ao nível regional ou mesmo local) tanto para seguir seus clientes em novos mercados como para oferecer seus serviços a novos clientes com aquele perfil (BROCK, POWELL e HININGS, 1999).

Nesse contexto, a manutenção do controle do mercado de trabalho local e do monopólio do exercício profissional é frontalmente atingida em um de seus pilares básicos (o domínio e uso do conhecimento abstrato específico) e a mesma não se faz sem uma crescente pressão por flexibilização (DIAS e PEDROSO, 2001).

Também é digna de nota em relação ao Pós-profissionalismo, a observação realizada por vários autores (CHANLAT, 1996; DIAS e PEDROSO, 2001; BONELLI, OLIVEIRA e SILVEIRA, 2008; OINEGUE, 2008) sobre a crescente feminização das profissões, resultado da entrada das mulheres no mercado de trabalho e ocupação de *lôci* profissionais até então a elas restringido ou limitado.

2.9 Considerações

Este capítulo discutiu que, na tentativa de fazer frente às novas realidades de mercados altamente competitivas e voláteis, as organizações buscaram uma flexibilização de suas estruturas e processos, de forma a torná-los mais eficientes (em termos de tempo de resposta e custos) em relação às novas condições econômicas e competitivas. Isso se fez pela introdução de novas e avançadas tecnologias simplificadoras e dinamizadoras de trabalho e de produção, novas técnicas de gestão da mão-de-obra e de processos e a adoção de vínculos de trabalho cada vez mais efêmeros e precários, diretamente ligados às necessidades variáveis da produção (FERRER, 1998). Ao seguirem por este caminho, rompem com uma antiga solução

de compromisso (o compromisso fordista (PAES DE PAULA, 2001) que mantinha o equilíbrio das relações de trabalho e produção (ANTUNES, 1999).

Vimos também que essas grandes transformações ocasionadas pela grande reestruturação produtiva do final do século XX trouxeram seu grau de incerteza e instabilidade a um mundo até então marcado pela segurança e pela relativa previsibilidade tanto em relação aos vínculos no trabalho (como o emprego e a carreira) como às relações sociais por ele mediadas. Antigos valores, perspectivas e instituições até então tidas como sólidas, se desfazem ou se flexibilizam, na tentativa de adaptar-se e dar conta do aparecimento constante de novas condições econômicas (cf. BAUMAN, 2000; SENNETT, 1999).

Frente a um mundo instável e desorientado quanto a valores e perspectivas, a adoção de uma postura de flexibilidade individual e nos relacionamentos fez-se a mais indicada na tentativa de sobrevivência num mundo onde não existe longo prazo. A nova ordem ao mesmo tempo em que desfaz certezas solidificadas e que parece libertar o homem de destinos pré-definidos ao entregar-lhe a responsabilidade sobre a própria vida, tira-lhe, no entanto, a sensação de sentido a interromper a visão de continuidade de vínculos e relações. Além disso, de forma mais sutil e perniciosa mantém a dominação ao levar o indivíduo à interiorização de controles externos à ele (como metas, reputação, etc.) (SENNETT, 1999).

Em seguida, observamos as conseqüências dessas mudanças no âmbito jurídico das relações sociais, dada a crescente flexibilização dessas (com a ampliação das possibilidades e naturezas dos vínculos pessoais, de e no trabalho) e ao afastamento do Estado da regulação da vida social no contexto da “desmontagem” do *Welfare State*. O fim do “compromisso fordista” (PAES DE PAULA, 2001) trouxe uma progressiva desregulamentação das atividades, das relações sociais bem como da forma com que se resolvem conflitos (DIAS e PEDROSO, 2001), ao mesmo tempo em que propõe para a própria sociedade uma possibilidade maior de “autocomposição” ou “autorregulação”. Tal fato impõe a necessidade de uma renovada estrutura para os sistemas regulatórios e de justiça que assim começam a ser cobrados pela reforma e pela simplificação de seus procedimentos e processos bem como pela elaboração novos ou pela atualização dos marcos regulatórios vigentes, que possibilitem respostas mais céleres e adequadas à velocidade, à diversidade e à complexidade de todas as esferas da vida em sociedade.

A partir dessas perspectivas, podemos afirmar que a crise do Profissionalismo (FREIDSON, 1996), como forma de organização do trabalho, mas também como ideologia de suporte de afirmação de poder de um grupo ocupacional está conectada os fatores daquelas mudanças (econômicos e produtivos) e suas conseqüências (sociais). Isso porque seu princípios e condições de manutenção e reprodução foram atingidos e erodidos por aqueles, provocando um movimento de flexibilização e adaptação às novas realidades, que abriram uma nova era, o “Pós-profissionalismo” (KRITZER, 1999).

Por basear sua força e influência em um conjunto de condições de controle (domínio exclusivo na produção de conhecimento abstrato; monopólio do mercado de trabalho e auto-regulamentação; formação e certificação de novos membros) (BONELLI, 1998), tal formato depende de circunstâncias ambientais (tais como competição intraprofissional reduzida, valores sedimentados e regulamentação incontestes) mais estáveis e definidas que lhe dão sustentação e continuidade (HININGS, 2005).

A intensificação da globalização e a instabilidade de cenário competitivo (inclusive entre os próprios membros da “guilda”¹⁴), o aumento de exigências dos clientes com demandas cada vez mais sofisticadas, por si só tornam o cenário menos previsível, que os obriga a buscar soluções e formatos diferentes dos tradicionais, muitas vezes inspirados em técnicas de gestão estranhas às suas práticas (GREENWOOD e LACHMAN, 1996). Assim, a segmentação e a especialização do trabalho exigidas pelo aumento de complexidade das demandas e a introdução de novas tecnologias voltadas para sua facilitação e agilização trouxeram um “redesenho” e uma reorganização da forma tradicional de realizar a tarefa, ao torná-lo mais parcelado, estratificado e multidisciplinar (BONELLI e BARBALHO, 1998; DIAS e PEDROSO, 2001).

Outro aspecto de influência “subversiva” da tecnologia da informação à “ordem profissional” encontra-se no fato da ampla disponibilização social do conhecimento especializado que permite que ele seja utilizado (ainda que de maneira informal) por leigos, muitas vezes dispensando os profissionais certificados (NASCIMENTO, 2007).

¹⁴ A palavra “guilda” aqui utilizada no sentido de “corporação de ofício”, ou seja, uma entidade tradicional (de origem medieval) que agrega membros de uma ocupação ou profissão com o intuito de prestar assistência e proteção entre seus membros (HOAISS, 2001). Seu uso, neste caso, se refere como analogia às instituições da Advocacia do período do “Profissionalismo” (FREIDSON, 1996), dado seu caráter similarmente autoprotetor, autorregulador e que visa resguardar direitos, valores próprios e monopólios de atuação.

Somando-se a isso, o Estado, tradicional garantidor institucional e legal de sua autonomia e independência, passa a abandonar sua veemência anterior em tal papel, no contexto de seu afastamento da regulação social mais ampla (DIAS e PEDROSO, 2001). Isso acontece, por exemplo, ao permitir a revelia das profissões (como a Advocacia), a abertura de novas escolas e centros de formação especializados e autorizar que outros profissionais com competências correlatas (como contadores) atuem em atividades que lhes eram até então exclusivas (BONELLI, 1998).

As categorias de trabalhadores que se filiam ao Profissionalismo sofrem grande transformação, principalmente aquelas influenciadas primordialmente pelas mudanças econômicas por estarem diretamente ligadas aos agentes da transformação, como é o caso da advocacia privada empresarial (GRAY, 1999).

A nova realidade “pós-fordista” abala e questiona as bases poder social do Profissionalismo ao mesmo tempo em que obriga as categorias de trabalhadores a eles filiadas a adaptarem-se às circunstâncias da sociedade e do mercado. O novo cenário e o novo *modus operandi* correspondente, no entanto, permanecem como causa de estranhamento e desconforto no interior da classe profissional, uma vez que freqüentemente vão de encontro às práticas, aos costumes e à ideologia profissional, que ainda resistem à flexibilização (BONELLI, 1998).

Dadas as condições de seu surgimento e dos efeitos de seus elementos definidores já expostos, o Pós-profissionalismo (KRITZER, 1999) pode ser considerado um dos reflexos da Modernidade Líquida (BAUMAN, 2000), na medida em que é produto de um processo de “derretimento” de práticas, valores e crenças pré-determinadas até então solidificadas (o Profissionalismo e suas características) e que agora adaptativamente se moldam a novos contextos externos (jurídicos e de mercado).

Embora tenham seguido uma dinâmica autônoma, os fatores de flexibilização e de incerteza estão refletidos tanto nos fatores endógenos das mudanças pós-profissionais (especialização e segmentação do trabalho) com nos exógenos (as transformações e movimentações socioeconômicas e culturais).

Assim, é a partir do contexto da crise do “Profissionalismo” e da emergência do “Pós-profissionalismo” conectados inexoravelmente às mudanças típicas da realidade fluida e “pós-

fordista” que buscaremos, no próximo capítulo, apresentar e discutir as características da “nova advocacia” empresarial como agente desse cenário, inclusive no contexto brasileiro.

3. A NOVA ADVOCACIA PÓS-PROFISSIONAL

3.1 Introdução

No capítulo anterior, apresentamos e discutimos os fatores e os efeitos das grandes mudanças socioeconômicas que “derreteram” instituições e organizações da vida social, suas práticas, seus valores e mentalidades que assim caracterizaram o advento do período da Modernidade Líquida conforme conceituado por Bauman (2000). De acordo com este autor, aqueles marcos da vida “moderna” até então considerados sólidos e estáveis e, por isso, tomados como referência para a ação humana, se “liquefazem” na tentativa de se reorganizar em resposta às fortes pressões pela contínua adaptação às realidades dinâmicas da economia e do mercado. Ao se desfazerem e ao se reconstruírem freqüentemente conforme as conveniências momentâneas perdem a qualidade de dar sentido duradouro à experiência humana.

Neste contexto, buscar a fluidez, a leveza e principalmente a “flexibilidade” nas ações, no comportamento e até na personalidade (*cf.* DANTAS e TONELLI, 2000) é mais do que uma atitude frente à necessidade de constante “reconstrução” e à realidade mutante e exigente dos mercados e da competição; é a virtude dos fortes e dos vencedores, cultivada por aqueles que não se prendem a nenhum tipo de vínculo limitante: valores ou relacionamentos disfuncionais (*cf.* SENNETT, 1999).

Apesar de se originarem a partir das grandes reestruturações produtivas ocorridas no final do século XX, as mesmas que substituíram os rígidos modelos burocráticos de organização e controle por estruturas “enxutas” e “flexíveis”, ajustáveis à demanda de curto prazo (FERRER, 1998), nas esferas técnica e das relações de trabalho (ANTUNES, 1999), estas transformações espalharam-se para as demais relações sociais, provocando a redefinição das naturezas de vínculos e dos relacionamentos, agora também “flexíveis” e utilitários quase sempre voltados para o curto prazo (*cf.* SENNETT, 1999).

Também conforme discutimos, a mudanças características da Modernidade Líquida (BAUMAN, 2000) estenderam seus efeitos a outras formas de organização do trabalho como o Profissionalismo (FREIDSON, 1996) e, da mesma forma, provocaram o derretimento de valores, discursos, mentalidades e condições político-institucionais (também típicos da era

“sólida” da Modernidade) levando a instabilidade para suas bases de sustentação. Assim, os fatores que gestaram sua crise, como a globalização dos mercados (que trouxe um aumento na complexidade e sofisticação das tarefas e que definiram uma nova natureza no relacionamento com o cliente, baseada na alta exigência conjugado ao alto potencial de ganhos), a adoção de um processo de trabalho que o segmenta em conhecimentos específicos (com a utilização de equipes multidisciplinares), a utilização de ferramentas tecnológicas de apoio ao trabalho (que o sistematizam, rotinizam e expõe as diferenças entre os trabalhadores que o executam) e a necessidade imposta pela complexidade da tarefa de empregar outros especialistas (estranhos à especialização principal) em sua execução e que na prática diminui seus poderes, suas exclusividades e autonomias profissionais levando à emergência do período pós-profissional (KRITZER, 1999).

Essa nova fase dos “sistemas profissionais” consiste na revisão do *ethos* do trabalho profissional, com a atualização de certos setores das ocupações mais diretamente relacionados às mudanças ambientais, tais como a Advocacia privada empresarial. Estas agora se afastam (parcialmente) das instituições sociais do Profissionalismo (FREIDSON, 1996) atitude que induz mudanças e inovações em sua forma de atuar e de se organizar institucionalmente (*Managed Professional Business* - COOPER et al. 1996) e em seu trabalho (especialização e segmentação) (DIAS e PEDROSO, 2001; HININGS, 2005) além de sua mentalidade orientada à aos mercados (lucros) (ROACH, 1999).

As novas circunstâncias do plano jurídico, como a flexibilização da vida em sociedade refletida na desregulamentação e na informalização crescente da resolução de conflitos sociais, também coloca novos desafios para as profissões que tem no Direito e na Justiça seu campo de atuação (*cf.* DIAS e PEDROSO, 2001).

A partir dessas perspectivas, este capítulo se propõe a apresentar um perfil da advocacia do período pós-profissional, visualizando seus principais pontos de atrito com os valores tradicionais do Profissionalismo (FREIDSON, 1996), suas formas tradicionais de organização que evoluem em termos de mentalidade e de valores e de seus arranjos organizacionais que se flexibilizam de forma adaptativa às condições competitivas. Essa evolução se dá para modelos mais próximos aos das entidades de orientação para o mercado. Isso indicaria uma influência do gerencialismo, método de organização do trabalho até então concorrente e agora considerado mais eficiente frente às necessidades competitivas

(HININGS, 2005). Veremos assim, características das organizações de profissionais tradicionalmente estruturadas comparando-as aos modelos emergentes em termos de formato societário e práticas de gestão.

Em seguida, discutimos que a contemporânea advocacia empresarial brasileira de ponta, representada pelas grandes sociedades de advogados nacionais, é a expressão local das principais características do Pós-profissionalismo (KRITZER, 1999), uma vez que ela também adaptou suas estruturas e seus métodos de organização do trabalho (embora tardiamente) em um processo semelhante ao ocorrido nos países centrais do capitalismo, quando visavam a aproveitar as grandes oportunidades surgidas pelas demandas de clientes globalizados atraídos pelas reformas estruturais dos anos 1990 e pelo incremento do dinamismo e da complexidade econômica brasileira (PRESTES 2007).

Assim, a partir de uma contextualização da advocacia brasileira desde seu processo inicial de profissionalização com suas particularidades locais, das características atuais do mercado brasileiro de serviços jurídicos e, finalmente, das próprias grandes sociedades de advocacia empresarial, ressaltaremos os aspectos que as diferenciam e as levam de encontro com as práticas tradicionais da profissão. Isso ao mesmo tempo em que se aproximam dos modelos “evoluídos” de organizações profissionais que se desenvolvem segundo as forças, pressões e mentalidades do período do Pós-profissionalismo (KRITZER, 1999).

3.2 Aspectos da Crise da Advocacia Tradicional

Dentre as profissões jurídicas, a Advocacia é que tem mais diretamente sido atingida pelas mudanças exógenas e ambientais (econômicas, sociais, culturais) (GRAY, 1999) que induzem e as endógenas como a segmentação do conhecimento e a especialização do trabalho. A atividade de representação legal da sociedade civil e de particulares (pessoas físicas e jurídicas) fica cada vez mais dinâmica, num contexto em que por um lado, as práticas jurídicas evoluem mais rápido que a legislação e por outro a própria legislação impõe as mudanças (DIAS e PEDROSO, 2001).

Seja exercida em escritórios autônomos ou em empresas de prestação de serviços jurídicos (as sociedades de advogados), a Advocacia privada tende a ser mais dependente do

funcionamento e das tendências do mercado e por isso, apresenta-se mais ativa na adaptação às exigências dos clientes e nas respostas à concorrência como forma de assegurar a sobrevivência.

No entanto, isso não se faz, de forma geral, sem estranhamento ou desconforto, pois a concorrência profissional na advocacia é um processo relativamente recente. Os advogados posicionavam-se publicamente como uma profissão da sociedade civil, voltada para o benefício público e desligada das dinâmicas econômicas (RACINE, 2001). Da mesma forma que outras profissões tradicionais (a Medicina, por exemplo), adotavam um discurso “purificador” ou até mesmo mistificador para classe (até como forma de reforçar seu *lócus* social autônomo e diferenciado).

Da perspectiva da adaptação, segundo Kritzer (1999), a Advocacia passa por um “um verdadeiro tremor das suas fundações institucionais”, na medida em que vive uma “transformação das condições” (ROACH, 1999). Segundo este último autor, aquela evoluiu para deixar de ser uma “profissão” para se tornar um “grande negócio”, na medida em que (e como consequência da “juridificação” da sociedade) os interesses financeiros “debruçaram-se” sobre ela que foi gradativamente envolvida e controlada pela lógica daqueles “dominadores”.

ROACH (1999) ainda enfatiza a questão da mercantilização da profissão, ao colocar a dúvida, até certo ponto “hamletiana”, entre dever continuar “advogando” (exercendo conforme seus princípios morais norteadores) e “morrer pobre” ou “fazer negócios”. Halperin (1994), por sua vez, busca um equilíbrio em relação às oportunidades que o mercado capitalista abre ao mundo jurídico e os valores éticos (não-econômicos) tradicionais das profissões jurídicas, afirmando que advogados não devem se transformar em empresários, mas em “juristas de negócios”.

Para Sherr (2001), o aumento das exigências do mercado (e dos clientes), a intensificação da competição e as alterações no tipo de atividade jurídica (valorização crescente da atividade consultiva em relação à contenciosa) provocaram não somente a especialização e segmentação das atividades jurídicas (notadamente a Advocacia), mas também a despersonalização do modo de realizar o trabalho. O autor identificou assim um processo de “industrialização” e “burocratização” da profissão.

Hinings (2005) coloca que vários dos conflitos atuais que envolvem as práticas e mentalidades do Pós-profissionalismo com seu período antecedente (como as expostas acima) correspondem a uma recomposição do conflito clássico entre a burocratização (atualizada pelo gerencialismo a partir dos anos 1990) e o modo profissional de organização do trabalho. Para o autor, tal conflito se configura hoje entre valores profissionais e as culturas das corporações hierarquicamente organizadas e orientadas para o lucro.

Conforme já comentado, a especialização do trabalho jurídico, realizado pela sua desconstrução em atividades de diferentes graus de complexidade também trouxe a mudança na forma de atendimento ao cliente. Principalmente nos grandes escritórios (ou empresas de prestação de serviços jurídicos) e de acordo com a complexidade do trabalho que pode até ter características multidisciplinares, o cliente passa a ser atendido por diferentes profissionais no decorrer das fases. Isso rompe com o paradigma tradicional do modelo de relação entre jurista e cliente, que estava baseado no relacionamento direto entre aquelas partes, sendo que o profissional acompanhava pessoalmente o processo até o fim (DIAS e PEDROSO, 2001).

Outro aspecto que se modifica na natureza das relações com o cliente empresarial (sofisticado, globalizado e exigente) é o fato de que estes também convivem com constantes pressões para a redução de custos. Assim, eles adotam um comportamento agressivo junto aos prestadores de serviços ao se colocarem sempre dispostos a trocar de fornecedor em busca da promessa de melhores serviços a preços mais baixos (GREENWOOD et al ,1993). Além disso, promovem concorrência entre os escritórios e exigem dos contratados maiores justificativas pelos valores de seus honorários e que operem com limitações expressas de custos (POWELL, BROCK e HININGS, 1999).

Nesta seção, vimos que as práticas da advocacia tradicional não conseguiram acompanhar as necessidades, a dinâmica e mesmo a dimensão de um mercado globalizado composto por clientes com alto grau de sofisticação e potencialmente lucrativos. Assim, as organizações de profissionais prestadoras de serviços de advocacia vislumbrando aproveitar as novas oportunidades adotam novas políticas que os preparam e os ajustam para um ambiente altamente exigente e competitivo, ao mesmo tempo os afastam dos valores basilares da profissão, como por exemplo, a orientação para o lucro e para o mercado e alteram mesmo suas práticas como o próprio relacionamento com o cliente que se antes era baseada na proximidade pessoal, hoje adquire os contornos e de uma relação essencialmente profissional,

distante emocionalmente e até competitiva quando, o cliente usa de seu poder de barganha na negociação de preços (PORTER, 2004). Na próxima seção discutiremos as características dos formatos organizacionais utilizados pelos profissionais da advocacia e de seus reflexos na gestão e como eles evoluíram diante das pressões e oportunidades do Pós-profissionalismo (KRITZER, 1999).

3.3 As Empresas de Serviços Profissionais de Advocacia

Os formatos organizacionais emergentes deste mercado são fenômenos típicos da Advocacia privada e são conseqüências diretas das mudanças na mentalidade profissional e na organização do trabalho engendradas pelo “era” do Pós-profissionalismo. Pragmática e instrumentalmente, estas são estruturadas para possibilitar as respostas tanto às necessidades e características dos clientes como às movimentações em mesmo sentido da concorrência. Dentre as características dessas organizações, estão elementos sintomáticos dos novos tempos dos mercados e da profissão, uma vez que rompem com culturas e práticas tradicionais “solidificadas” que até então a definiam socialmente bem como a assunção de posturas marcadamente identificadas com as marcas da época “líquida” da Modernidade (BAUMAN, 2000).

Tradicionalmente, os escritórios de advocacia, ou Empresas de Prestação de Serviços Jurídicos (*cf.* GREENWOOD, HININGS e BROWN, 1990) são representantes típicos de um formato de organizações de profissionais conhecidos como P2 – *P square* ou P quadrado – (GREENWOOD e HININGS, 1993); tal nome indica que se encontram combinadas características de elementos típicos do Profissionalismo (FREIDSON, 1996) e das sociedades de profissionais (*Professional partnerships*) forma pela qual, aliás, a maioria daquelas está organizada. Neste formato societário, que busca preservar sua autonomia, os profissionais são ao mesmo tempo os proprietários da empresa e os “produtores” diretos dos serviços prestados; em seu modelo de governança colegiada, os membros mais antigos da sociedade e experientes na profissão (os sócios seniores) possuem ascendência sobre os mais novos e responsabilizam-se conjunta e individualmente pela empresa.

O formato de organização do trabalho cristalizado nas Empresas de Serviços Profissionais (GREENWOOD, HININGS e BROWN, 1990) foi interpretado como a resposta do

Profissionalismo ao conflito vivido com os modelos racionais-burocráticos de organização e controle externo do trabalho (BARLEY, 2005; ABBOTT, 1988).

Como organizações autônomas¹⁵ (SCOTT, 1965) o trabalho profissional é majoritariamente auto controlado pelos próprios profissionais que as criam e as gerenciam e onde representam a fonte dominante de autoridade dada pelo exercício autônomo do próprio trabalho. Dessa forma, as empresas profissionais de serviços jurídicos refletem crenças e valores do Profissionalismo (FREIDSON, 1996), que se manifestam concretamente, por sua vez, nas estruturas e sistemas de gestão (GREENWOOD e HININGS, 1993). Ainda de acordo com os autores, tais marcas podem ser identificadas, por exemplo, em seu modelo de governança interna, onde pontificam crenças entre os sócios sobre as virtudes da “fusão” entre controle e propriedade, no estabelecimento de alguma forma de “democracia representativa” e na divisão das tarefas gerenciais entre si. Além disso, são sinais claros dos valores do Profissionalismo na ênfase à centralidade do trabalho profissional, na responsabilidade indivisível com fortes vínculos com os clientes, no controle pelos pares e na opção pela hierarquia mínima.

As conseqüências práticas dessas influências na gestão e no controle organizacional podem ser percebidas em termos de três dimensões principais (GREENWOOD, HININGS e BROWN, 1990). A primeira é o chamado “Controle Estratégico”, ou seja, como a organização se posiciona no médio e no longo prazo e como interpreta ameaças e oportunidades e constrói capacidades. Para os autores, nas organizações do modelo P2, este controle tende a ser fraco, pois não existem, em geral, nem a prática e nem a mentalidade da análise e elaboração de estratégias competitivas.

A segunda dimensão é do “Controle mercadológico-financeiro” (*market-financial control*), que envolve a clareza de objetivos de mercado e as responsabilidades existentes sobre esses objetivos. De forma coerente com o posicionamento anterior este controle visa, em sua maioria, objetivos de curto prazo combinados a uma relativa tolerância e um controle frouxo sobre o atingimento desses objetivos.

¹⁵ Ainda de acordo com Scott (1965) tais organizações profissionais assim diferem de suas congêneres “heterônomas”. Nessas últimas, embora os profissionais realizem as atividades centrais diretamente junto à clientela, seu trabalho tem sua autonomia limitada, pois está subordinado externamente a um sistema de controle e gestão e sua avaliação não necessariamente é conduzida por pares. Ex: Hospitais, Universidade

A terceira e última é a do “Controle operacional”, que envolve a natureza e intensidade do controle sobre as áreas funcionais da organização. Este controle encontra-se focado na manutenção das premissas da sociedade por toda a organização, na divisão das despesas gerais e na contratação, desenvolvimento e promoção de novos quadros que possam garantir a aplicação apropriada das habilidades profissionais.

Cooper et al. (1996) chamam ainda a atenção para o fato de que nestas organizações as questões de gestão e métodos de organização são vistas como secundárias e a ênfase é menos na integração coletiva do que na valorização da habilidade individual do prestador para realizar um bom trabalho. Há baixa atenção para integração dos trabalhadores sob forma de procedimentos e políticas de recursos humanos.

De fato, para Von Nordenflycht (2010) são três as principais características organizacionais associadas às organizações P2 (identificadas como Empresas de Serviços Profissionais “clássicas”): i) Gerenciamento de processos informal (Os processos gerenciais bem como os sistemas de regras e as metas tendem a ser pouco formalizados); ii) Sistema de promoção “*Up or Out*” (“Suba ou saia”, isto é, não há espaço ou perspectiva de continuidade para os profissionais que não conseguirem a promoção até o nível mais alto da carreira : sócio) e iii) Inexistência de propriedade externa (a propriedade da empresa está sob o controle dos profissionais que nela trabalham, não admitindo ou não necessitando da presença de investidores externos).

No entanto, estas organizações do tipo P2 com sua relativa informalidade gerencial vicejam preferencialmente em ambientes em que estejam preservadas pelo baixo grau de mudanças as características básicas do Profissionalismo, tal como o alto grau de autonomia profissional, o controle sobre o mercado de trabalho a legitimação social bem como a baixa competitividade com outras categorias de profissionais (HININGS, 2005).

Como já foi dito, o Pós-profissionalismo (KRITZER, 1999) originou-se de um conjunto de pressões que desestabilizaram o cenário econômico, cultural que dava suporte aos valores e instituições do Profissionalismo. Tais pressões são similares às indicadas anteriormente, mas podem ser assim apresentadas, segundo Hinings (2005): i) Crescimento no mercado global de serviços, resultado das mudanças produtivas estruturais em direção ao fortalecimento da economia de serviços e da maior sofisticação das demandas dos clientes. ii) Aumento das

pressões competitivas interiores à Indústria (PORTER, 2004), ou seja, a intensificação da penetração de novos entrantes nos mercados já estabelecidos, ou fomentada pela nova postura dos clientes de setores que passaram por reestruturações produtivas e que passam agora a barganhar, sob ameaça de troca de fornecedor, por preços e por qualidade, além de exigir maiores justificativas respeito de sua remuneração. iii) Desenvolvimento e mudanças tecnológicas: redução da complexidade de certas tarefas e possibilidade de rotinização do trabalho (mudanças na organização do trabalho); melhora no fluxo de informações com clientes. iv) Globalização dos serviços: os prestadores de serviços profissionais internacionalizam sua atuação para atender seus clientes multinacionais, com nível de qualidade consistente, onde quer que aqueles estejam.

Em resposta a tais pressões competitivas e às necessidades de crescimento, as organizações profissionais mudaram suas estruturas internas no sentido de garantir maior coordenação e reduzir esforços perdidos, focaram-se no desenvolvimento de novos serviços, sofisticaram seus sistemas de gestão e de operações em perseguição a uma maior eficiência e eficácia na prestação dos serviços (GREENWOOD e LACHMAN, 1996). Emergem, a partir dessas inovações organizacionais e operacionais, novos modelos de estruturas de gestão organizacional mais complexos e diferenciados internamente, que podem ser genericamente nomeadas de *Managed Professional Business* – MPB¹⁶ (COOPER et al. , 1996), também classificadas como “Novas Empresas de Serviços Profissionais” (VON NORDENFLYCHT ,2010)¹⁷.

Essas organizações reafirmam sua postura empresarial ao buscar a ampliação da eficiência e eficácia de sua gestão, na medida em que isso possibilite um melhor atendimento ao cliente e também a redução de custos e otimização de processos.

Como observam Dias e Pedroso (2001), os grandes escritórios de advocacia estão no caminho de tornar-se “MPBs” ao deixar de focar-se no exercício tradicional da advocacia (representação legal), desenhando sua estrutura para oferecer novos serviços correlatos, como a consultoria e assessoria jurídica e contábil de negócios e outros como as “Modalidades Extrajudiciais de Solução de Conflitos” (MESCs).

¹⁶ “Negócios Profissionais Gerenciados” (tradução nossa)

¹⁷ Em evolução às “clássicas” que corresponderiam ao modelo P2.

Tal nível de ampliação e diversidade na oferta de serviços tem relação direta tanto com o aumento da exigência pelos clientes (muitas vezes de alcance multidisciplinar) como pela especialização e segmentação propiciada pelos novos métodos de trabalho impulsionados pela tecnologia de informação (HININGS, 2005).

Assim, nas MPBs de se encara a “gestão” como um habilidade “à parte”, porém necessária à organização; é reconhecida a importância do desenvolvimento de estratégias, assim como a racionalização das atividades para aumentar a produtividade e, principalmente, o peso do atendimento ao cliente num contexto de grande competição (COOPER et al., 1996).

Assim, observa-se a importação de técnicas de gestão empresarial (e mesmo sua linguagem) das empresas comerciais como “gestão da qualidade”, “gestão por competências”, “responsabilidade”, “gestão de talentos” e ferramentas como as já citadas de tecnologia da informação passam a ser adotadas e implantadas com graus variados de sucesso (DIAS e PEDROSO, 2001).

Internamente, além do aumento da complexidade interna dada pela “industrialização” (SHERR, 2001) das atividades e aumento da oferta de serviços, a existência de vínculos empregatícios entre os profissionais e a organização é mais uma ruptura com a tradicional prática autônoma da profissão. A partir deste último aspecto, acentua-se nessas organizações uma forma de estratificação pouco comum entre a categoria profissional até recentemente, ou seja, a divisão entre advogados sócios (ou patrões) e empregados assalariados (assistentes) (KRITZER, 1999). Esta estratificação aprofundada reflete também a adoção de relações hierárquicas mais marcantes, o que relativiza a noção de autonomia profissional e sua flexibilidade (ROSLENDER, 1992). O trabalho dos “associados” é muito mais controlado, formalizado e sujeito a sistemas de regras do que o dos sócios (NELSON, 1988).

Externamente, fazendo jus às preocupações de ROACH (1999) e Halperin (1994), as empresas de serviços jurídicos adotam uma postura comercial cada vez mais agressiva, ao empreender esforços na captação de clientes (COOPER et al, 1996) pela adoção de um novo “posicionamento competitivo” (HOOLEY e SAUNDERS, 1996).

Assim, ao invés de especializar-se em áreas específicas do Direito (como cível, comercial, tributário, etc) passam a segmentar-se em setores econômicos (DIAS e PEDROSO, 2001) ou

em “verticais de mercado” com abordagens interdisciplinares como “Indústria farmacêutica”, “Serviços de Saúde”; “Petróleo e Derivados”.

Essas empresas ainda tornam-se multinacionais ao expandirem o alcance de seus serviços no ritmo da globalização de seus clientes e das oportunidades (BARTLETT e GHOSHAL, 1989). Fazem isso por meio de fusões com escritórios regionais e da abertura de filiais ou estabelecendo parcerias “flexíveis” (no sentido de “contingentes” e “adaptativas”, (cf. BAUMAN, 2000) com congêneres de outras regiões e ou países (GIACOMO, 2002).

Tendo em vista as dimensões de controle e gestão organizacional (GREENWOOD, HININGS e BROWN, 1990) e comparando-se com as organizações profissionais do modelo P2, nas MPBs o controle estratégico torna-se mais importante à medida que são estabelecidos objetivos de médio e de longo prazo, tanto para o mercado como para a organização e com isso são fortalecidos os controles mercadológicos-financeiros, agora mais claros com relação àqueles objetivos e mais rigorosos quanto à sua consecução.

O controle operacional passa a monitorar de maneira mais próxima não só os padrões de serviços profissionais, mas “rotinas administrativas” ligadas à qualidade de serviços, remuneração etc (HININGS, 2005). Ainda conforme o autor, com base nisso e no novo *status* das habilidades de gestão adquiridas nestas organizações, estruturalmente surgem fatos novos como a introdução de profissionais da área de gestão para cuidar das áreas funcionais recém formadas, tais como Recursos Humanos, Marketing, Tecnologia da Informação.

O Quadro 1 a seguir relaciona as principais características entre as organizações profissionais dos tipos P2 e MPB :

CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS	MODELO	
	P2	MPB
Formato Societário	- <i>Professional Partnership</i> Obs.: Sem propriedade externa à sociedade	- <i>Professional Partnership</i> Obs.: Pode haver propriedade de investidores externos
Controle Estratégico	- Fraco; - Incipiência da mentalidade de análise e elaboração estratégica	- Valorização do desenvolvimento de estratégias
Controle Mercadológico-Financeiro	- Fraco; - Visa objetivos de curto prazo combinados tolerância e controle frouxo sobre sua consecução.	- Estabelecimento de metas e objetivos de médio e longo prazo; - Maior rigor e monitoramento sobre os resultados.
Controle Operacional	- Processos internos pouco formalizados; - Questões relativas à gestão e métodos de organização são vistos como secundários; - Focado na manutenção das premissas da sociedade.	- Reconhecimento da importância de métodos e habilidades de gestão; - Racionalização dos processos e atividades; - Estabelecimento e monitoramento de padrões de qualidade para os serviços profissionais; - Importação de profissionais e de técnicas de gestão empresarial (Gestão da Qualidade; Gestão por Competências, etc.); - Introdução de ferramentas tecnológicas no trabalho.
Controle sobre o Trabalho	- Autônomo; - Controle pelos pares.	- Relativização da autonomia do trabalho; - Controle pelos superiores hierárquicos
Direcionamento Estratégico	- Especializações Jurídicas	- Verticais de Mercado; - Foco nas necessidades do cliente: novos produtos.

Quadro 1 : Diferenças entre os Modelos de Organizações Profissionais P2 e MPB

Fonte: Elaborado pelo autor (Adaptado de GREENWOOD, HININGS e BROWN, 1990; COOPER et al. , 1996; GREENWOOD e LACHMAN, 1996; HININGS, 2005; VON NORDENFLYCHT ,2010)

Para Grenwood, Hinings e Brown (1990), as características das MPBs parecem configurar uma tendência de convergência entre modos de organização do trabalho tidos até então como

conflitantes: o Profissionalismo e o gerencialismo¹⁸. Para os autores, isso é derivado do aumento da relevância do papel do conhecimento na economia “pós-industrial” baseada em serviços e da necessidade das organizações prestadoras em adequar-se às novas dimensões da demanda, em termos de quantidade e sofisticação de suas soluções.

A observação de Racine (2001) sobre a auto-imagem de “profissão da sociedade civil” da advocacia, “desatrelada do mercado” parece adquirir novo “caráter” (cf. SENNETT, 1999), ao menos nessas empresas, à medida que ao posicionar-se de forma francamente “capitalista” refaz a natureza de seus vínculos e relacionamentos com os clientes e com a própria sociedade. Na próxima seção apresentaremos o processo de profissionalização da advocacia tal qual ocorrido no Brasil, bem como suas peculiaridades históricas e políticas locais, em seguida atualizaremos a discussão do contexto atual da advocacia no Brasil, principalmente após os anos 1990.

3.4. A Advocacia e o Contexto Brasileiro

Como profissão “moderna”, a Advocacia no Brasil seguiu a tendência mundial ao iniciar durante o século XIX (após a independência) o movimento pelo estabelecimento de seu espaço social de influência por meio do controle de mercado, do monopólio profissional, da fundação de faculdades (São Paulo e Olinda) e da auto-regulamentação com a criação de associação representativa de classe.

Entretanto, argumenta Bonelli (1999), este processo no Brasil (que só se completaria em 1930 com a fundação da Ordem dos Advogados do Brasil – OAB¹⁹) deu-se de forma diferente do que seus congêneres estrangeiros.

Na Europa o movimento era desencadeado por grupos provenientes das camadas médias que buscavam legitimar-se (baseados no discurso do conhecimento “científico”) para afastar o domínio clientelista aristocrático (de herança absolutista) e conseguir o controle do mercado de trabalho e a ascensão social coletiva (LARSON, 1977).

¹⁸ Para Greenwood, Hinings e Brown (1990), o “gerencialismo” é atualização e adaptação da forma de organização burocrática do trabalho.

¹⁹ A OAB é entidade sucessora da primeira associação, o Instituto da Ordem dos Advogados Brasileiros, fundada em 1843. O IOAB agregou os mais importantes advogados do Brasil e foi a entidade responsável pela condução do projeto de legitimação e profissionalização da categoria no país (cf. BONELLI, 1998)

No Brasil, ao contrário, dadas as especificidades de uma sociedade eminentemente agrária e de ranço aristocrático, a profissionalização da Advocacia teve sua origem internamente à própria elite. Além disso, por ser paralela à construção do Estado nacional, tinha o objetivo de, também baseada no discurso técnico-científico, influenciá-lo e assessorá-lo de forma privilegiada naquelas questões (BONELLI, 1999).

Tal intenção declarada de buscar proximidade aos assuntos de Estado (com vistas a reafirmar sua representatividade política) custou à categoria, ao longo da História nacional, períodos alternados de colaboração e conflito com aquele, mesmo depois de ter alcançado os seus objetivos principais de autogoverno e controle profissional pela certificação autárquica. Ainda segundo Bonelli (1999), uma prova do sucesso do processo de profissionalização da classe foi a manutenção da independência da OAB em períodos adversos como os ciclos ditatoriais.

A partir da década de 1930, quando convergiu tanto o final de seu processo de profissionalização com a intensificação da industrialização brasileira, a Advocacia local perdeu parte de sua feição elitista. Isso, graças ao surgimento de classes médias urbanas (ligadas tanto à indústria nascente, como aos comerciantes e à burocracia do Estado republicano) com maior acesso à formação universitária.

Outro momento de mudança de “feição” da advocacia brasileira ocorreu a partir dos anos 1990 quando, segundo Bonelli e Barbalho (2008), o *boom* das faculdades de direito no país (estimulados por políticas de facilitação por parte do Estado à abertura de novas instituições privadas e à ampliação das vagas no ensino universitário) ampliou as possibilidades de ingresso na profissão para indivíduos de origens sociais diversificadas.

No entanto, tanto a vocação liberal e o direcionamento civil quanto os aspectos centrais do *ethos* profissional: “a expertise do saber abstrato, a ênfase no mérito e autonomia para realizar diagnósticos técnico-científicos” (BONELLI, 1999) permaneceram indelévels para as gerações de advogados.

Após conhecermos o processo de profissionalização da Advocacia no Brasil e suas peculiaridades locais (principalmente quando comparadas com países europeus),

discutiremos a seguir o panorama atual da advocacia privada no Brasil bem como contexto recente das grandes sociedades de advogados.

3.4.1 O Mercado de Advocacia Privada no Brasil e as Grandes Sociedades de Advogados Brasileiras

De acordo com Falcão (1984), as atividades dos advogados no Brasil podem ser divididas em duas grandes categorias: a) as técnico-legais e b) as político-jurídicas.

Os serviços técnico-legais dizem respeito à aplicação do “Direito positivo estatal” em vigor e correspondem à: representação de pessoa física ou jurídica perante juízo (foro ou administrativo) e serviços extrajudiciais (consultoria e assessoria jurídica preventiva e negociação) etc. As atividades político-jurídicas são atividades realizadas em nome da classe e tem objetivos públicos como assessoria à pesquisa e aprovação de projetos de leis, etc²⁰. Os advogados podem estar ligados à Administração Pública direta e indireta (como funcionários públicos) ou atuam junto ao setor privado. Nossa análise subsequente é concentrada sobre estes últimos.

O mercado de serviços advocatícios no país seguiu até recentemente um padrão praticamente homogêneo: grande pulverização, com predomínio do exercício liberal e autônomo por meio de escritórios “solo” ou em escritórios de pequeno e médio porte em associação com colegas. Segundo um *survey* realizado pela OAB (Ordem dos Advogados do Brasil) em 1996 sobre o perfil dos advogados brasileiros, 66% dos entrevistados se considerava no exercício tipicamente liberal da profissão. No entanto, as grandes transformações estruturais atingiram o país a partir do início da década de 1990, ensejadas principalmente pela abertura do mercado importador, pelas grandes privatizações de empresas públicas e terceirizações realizadas pelo governo brasileiro da época e por grandes empresas (no caso das segundas) nacionais e multinacionais já instaladas em território nacional (BONELLI e BARBALHO, 1998).

Assim, neste contexto, o mercado brasileiro recebeu o aporte de estratégias e de práticas de gestão de empresas e investidores estrangeiros já ajustados em suas estruturas às mudanças

²⁰ Nota do Autor : Esta categoria corresponde à atuação como apoio e assessoria legislativa, assessoria à grupos de pressão (*lobby*) etc. No entanto, corresponde mais a uma tradição americana onde é largamente utilizado e não encontra-se largamente difundida no Brasil, onde embora ocorra frequentemente, não existe legislação específica reguladora.

identificadas com a Modernidade Líquida (BAUMAN, 2000) e ao Capitalismo Flexível (SENNETT, 1999) no panorama competitivo internacional que expôs os agentes econômicos (públicos e privados) nacionais à necessidade de adaptação estrutural na tentativa de diminuir a distância, seja pela concorrência a esses novos *players*, seja no fornecimento de produtos e serviços no nível de suas necessidades e exigências.

Como já foi citado anteriormente, em resposta à intensificação sem paralelo da competição no mercado nacional (que saía de um longo período “autista” ou “protecionista”) as grandes empresas já situadas no país procederam a fortes ajustes às suas estruturas burocratizadas, como forma de ganhar fôlego frente às novas entrantes “flexíveis” ou mesmo buscavam sintonia com suas matrizes no exterior (*cf.* ANTUNES, 1999).

Este quadro de quebra de paradigma econômico, que até então vinha sendo observado de longe pela sociedade brasileira, trouxe reações divididas: por um lado a euforia de certos setores do empresariado e mesmo da população e por outro, temor e insegurança por parte daqueles que começaram a ser atingidos pelas novas políticas de governo e das empresas que aqui aportavam como novas proprietárias dos ativos vendidos. A atração exercida pelo grande mercado interno brasileiro no contexto da estabilização econômica e de uma das ondas de otimismo da comunidade financeira internacional com os chamados países emergentes, também atraiu novos investidores (com vistas no efeito multiplicador das mudanças) para setores até então quase totalmente dominados por empresas autóctones, como o imobiliário e bancário (HAPNER, 2002).

Este quadro ampliou de forma inédita as oportunidades para o setor de prestação de serviços jurídicos, ao mesmo tempo em que obrigou seus *players* tradicionais (e aos novos entrantes) a assumir uma postura modernizadora tanto em termos de organização do trabalho (especialização e segmentação) como da mentalidade empresarial (BONELLI, 1998).

O aumento quantitativo de trabalho como o qualitativo (pelo maior grau de complexidade das novas demandas dos novos e antigos clientes) ampliou muito as demandas por especialistas em áreas específicas (e inovadoras) do direito, notadamente de seu ramo empresarial (como societário, tributário, financeiro, bancário, “eletrônico”, falimentar, regulatório etc), além do ambiental (HAPNER, 2002 ; PEREIRA, 2008b). Em que pese o aumento estrutural da litigância (e conseqüentemente da demanda por contenciosos, numa tendência de

judicialização das relações sociais) a abordagem consultiva e preventiva (como a estruturação de operações de fusões e aquisições, de ofertas públicas de ações etc) passa a ganhar maior relevo e importância dado o maior valor agregado e o retorno potencial (DIAS e PEDROSO, 2001; PEREIRA, 2008b).

A intensificação dos efeitos da globalização econômica são sentidos no trabalho dos advogados por meio dos relacionamentos com os clientes que possuem operações integradas com várias partes do mundo, como pela intensa internacionalização da profissão, com o intercâmbio cada vez maior de conhecimentos especializados (BONELLI, OLIVEIRA e SILVEIRA, 2008) via o estabelecimento de parcerias ou mesmo de presença no exterior.

A quantidade de novos escritórios cresce consideravelmente, enquanto as grandes bancas²¹ tradicionais ampliam seus quadros de advogados e de sócios e ou suas ofertas de serviços, adaptando as estruturas de atendimento às necessidades e ritmo de seus clientes globalizados²². Além do fato de que as empresas clientes muitas vezes tenham se desfeito de seus departamentos jurídicos internos e terceirizado esses serviços em busca de maior especialização (BONELLI, OLIVEIRA e SILVEIRA, 2008), outros fatores legais explicam o surgimento e crescimento de novas bancas.

De acordo com Hapner (2002) em seu estudo sobre os impactos do pós-fordismo em dois dos maiores e mais tradicionais escritórios nacionais, seriam os seguintes fatores que alavancariam a demanda por serviços jurídicos de alto nível e assim abrem espaço para concorrentes entrantes: a existência de conflitos de interesses entre as partes (clientes) de um mesmo projeto que obriga a contratação de diferentes escritórios e o aumento do volume de investimentos estrangeiros no mercado brasileiro demandando serviços especializados em quantidade maior.

Durante os anos 90, os escritórios brasileiros assistiram a um movimento inédito em sua história quando viram entrar pelas suas portas clientes de grande porte, nacionais e estrangeiros, com dinheiro na mão e dispostos a levar para casa uma fatia das estatais em vias de privatização. Desacostumada a negócios de vulto, essas bancas tiveram que se adaptar rapidamente à nova realidade – advogados se

²¹ O termo “bancas de advocacia” ou simplesmente “bancas” neste trabalho será sempre utilizado como sinônimo de escritórios de advocacia.

²² Dos vinte maiores escritórios brasileiros em 2007, sete tinham sido criados a partir de 1990. São eles: Mattos Filho, Veiga Filho, Marrey Jr e Quiroga (1992), Barbosa, Müssnich e Aragão (1995), Martinelli Advocacia Empresarial (1997), Leite, Tosto e Barros (1991); Gaia, Silva, Rolim e Associados (1990), Pellon e Associados (1991), Dannemann Siemsen (2000). – dados compilados por Pereira (2008b).

especializaram nos negócios de fusões e aquisições e se associaram para montar equipes mais robustas e dar conta do gigantesco volume de trabalho. Afinal, os fins – o ingresso do setor de serviços jurídicos do Brasil no mundo do direito empresarial de honorários caríssimos – justificam os meios. [...] (PRESTES, 2007 p. E1)

Numericamente, Bonelli et al. (2007) comenta (baseada em JUNQUEIRA,1999) que as “grandes bancas” ou os grandes escritórios organizados sob o formato de Sociedade de Advogados, em 1996, se contavam aos 90 com especialização funcional primordial nas áreas de cível e societário. Dessas, seis eram sediadas em São Paulo e tinham mais de 50 advogados. Entre 26 e 50 profissionais compunham o quadro de 17 escritórios brasileiros e no restante, o quadro de colaboradores variava entre 11 e 25 profissionais.

Segundo análise do Gvlaw, realizada por Pereira (2008) com base nos dados da publicação “Análise da Advocacia 2008”, somente na cidade de São Paulo foram fundadas 112 sociedades entre 1998 e 2007 e entre setembro de 2006 e junho de 2008, houve um crescimento de 36,36% no número de sociedades de advogados com mais de 20 sócios nesse Estado.

Ainda de acordo com esse trabalho, nos escritórios mais novos já há uma proporção maior pela segmentação da atuação (49,15%) do que em escritórios mais antigos e, também um dado de significativa importância, já existe um equilíbrio entre a atividade contenciosa (53,43%) e a atividade consultiva (46,56%), típica do novo modelo de atuação da Advocacia Empresarial. O formato organizacional adequado para a nova realidade era o de “Sociedade de Advogados”, espelhadas no modelo americano das “*Law firms*”, com administração profissional que, na prática, fogem ligeiramente das definições e restrições da legislação e regulamentações brasileiras a respeito (Lei 8.906/94, o “Estatuto da Advocacia”).

Hapner (2002) adaptando de Gonçalves Neto (2000) coloca que as Sociedades de Advogados tal como expressas na lei, resguardam o caráter não-mercantilista da profissão e que existem para “permitir ou facilitar a colaboração” entre os advogados vinculados. Isso desde que esta ligação se restrinja aos aspectos administrativos e financeiros da sociedade, e que se mantenha necessariamente a individualidade do exercício individual da advocacia.

Como esclarece Salluh (2002), Sociedades de Advogados de “direito” (FALCÃO, 1984) são “sociedades civis de trabalho”, uma “reunião para colaboração profissional recíproca”, sem fins lucrativos.

A lei proíbe tanto a participação de sócios estrangeiros como de não-advogados no contrato social, bem como o funcionamento de “sociedades interdisciplinares” como, por exemplo, entre advogados, auditores contábeis e consultores organizacionais.

No entanto, estas disposições parecem ir de encontro tanto às exigências dos clientes e da dinâmica do mercado, como também aos arranjos e práticas operacionais e comerciais que, de fato, as bancas vêm adotando neste sentido, através das parcerias estratégicas no Brasil e no exterior.

Coerente com esta percepção, Pereira (2008b) considera que a tanto a legislação específica (o Estatuto da Advocacia) como o próprio código de ética da profissão estão alheias ao cenário que ensejou o desenvolvimento dos grandes escritórios brasileiros. Ao encarar a prestação de serviços jurídicos da forma tradicional, ou seja, como atividade generalista e individualizada, o marco regulatório se “dissocia da realidade” (p.36) quando não admite as diferenças *de fato* nesse mercado. Para o autor, tal omissão traria, no médio prazo, a erosão da credibilidade dessas próprias regras, pela conseqüente intensificação da confusão acerca dos “limites do proibido e do permitido”.

Hapner (2002) coloca que, na prática, existem motivos de várias naturezas (não somente administrativos) que levam à constituição deste formato societário. Dentre eles: i) Motivos organizacionais: a crescente demanda do mercado por serviços especializados e de alto grau de complexidade e a expectativa dos clientes em concentrar as questões de assessoria e consultoria jurídica com somente um ou número reduzido de fornecedores/prestadores. ii) Motivos “organizativos”: rateio de despesas administrativas e operacionais, facilitação e otimização de investimentos em estrutura (pessoal, tecnologia, *layout*) e processos de trabalho. iii) Motivos mercadológicos: Dada a dificultada inserção em um mercado altamente competitivo e cada vez mais especializado, a associação traz vantagens recíprocas tanto para advogados reconhecidos (potenciais alavancadores de negócios) e iniciantes ou em ascensão (que podem dar vazão à demanda de trabalho em potencial). iv) Motivos legais e tributários: a legislação traz várias vantagens em relação à tributação das sociedades e dos *pró-labores*

dos sócios do que sobre os profissionais autônomos. v) Motivos Macro ambientais: necessidade de adaptação da prática profissional às oportunidades e ameaças das grandes transformações estruturais que atingem não somente a profissão e seu *ethos*, mas também a sociedade, a economia, cultura e a política.

Não só adoções de modelos de atuação espelhadas no americano causam impacto para as práticas tradicionais da Advocacia nacional, mas também a aproximação em direção a um raciocínio de tom empresarial e pragmático (em consonância com as demandas do cliente corporativo) constituem, segundo Bonelli, Oliveira e Silveira (2008), mais um ponto de disputa simbólica significativa. Isso considerando a tradição do *Civil Law*²³ à qual se filia o Direito brasileiro e que é bastante arraigada na cultura e no ensino jurídico no país.

Assim, como foi comentado anteriormente, o formato organizacional das Sociedades de Advogados (inspirados no modelo das *Law Firms*) precipita profundas mudanças na maneira homogênea e autônoma do trabalho da advocacia, principalmente a especialização e segmentação interna do trabalho pela divisão entre tarefas de maior complexidade e valor agregado e as mais cotidianas e repetitivas (ou seja, a rotinização da Advocacia) (ROSLENDER, 1992).

Ainda internamente às sociedades, as relações de trabalho se alteram, na medida em que se estratificam cada vez mais entre advogados sócios (comandam o escritório, selecionam e coordenam sua equipe) que participam nos lucros (BONELLI e BARBALHO, 2008) e os chamados advogados-empregados (FALCÃO, 1984).

Picolomini e Wolthers (2002) chamam a atenção ainda para a figura interessante do advogado-associado. Figura prevista no artigo 39 do Estatuto da OAB, só pode existir dentro de uma Sociedade de Advogados (que deve prevê-lo em contrato social); não é sócio (por que não é proprietário) e não é empregado por que inexistente o vínculo legal. Ele presta serviços com exclusividade à Sociedade, mas tampouco existem os elementos da relação

²³ O chamado *Civil Law* é a tradição legal inspirado no Direito Romano, onde a fonte principal do Direito é a lei; o sistema jurídico é organizado por meio da legislação codificada: Códigos Civil, Penal, etc (BONELLI, OLIVEIRA e SILVEIRA, 2008). A jurisprudência também é fonte de Direito, entretanto, de forma subsidiária quando não houver previsão legal. Ao contrário, o sistema do *Common Law*, de origem britânica, baseia-se nos costumes e na tradição. Assim, a jurisprudência tem papel central na aplicação do Direito (baseada em interpretações jurídicas precedentes – os *cases* - de situações reais correlatas), sendo que lei codificada tem aspecto secundário (cf. MACIEL e AGUIAR, 2009).

empregatícia, conforme o art. 3^a. da Consolidação das Leis do Trabalho (subordinação, habitualidade etc) e sua relação tem como base um contrato registrado como tal na Ordem. Sua remuneração é calculada, em geral, como participação sobre o trabalho realizado.

Com relação à própria “Indústria de serviços jurídicos” brasileira, o mercado também se estratifica entre essas sociedades “de mentalidade empresarial” que praticamente oligopolizam os clientes empresariais de maior rentabilidade e as bancas ou sociedades tradicionais que atendem em sua maioria pessoas físicas com demandas mais rotineiras e de menor valor agregado (BONELLI e BARBALHO, 1998).

Tendo em vista o mercado em sua totalidade, as grandes Sociedades de advogados representam minoria numérica no país, onde quantitativamente predominam os pequenos escritórios à moda antiga, cada vez menos rentáveis e envolvidas numa concorrência feroz, quase predatória (BONELLI e BARBALHO, 1998). Mesmo assim, devido à sua importância qualitativa e simbólica, aquelas sociedades representam a vanguarda da advocacia privada brasileira (globalizada e empreendedora) e tornam-se baluartes do Pós-profissionalismo (KRITZER, 1999), à medida que se tornam modelos de atuação e de referência para os demais.

3. 5. Considerações

Este capítulo descreveu e discutiu as características do exercício da advocacia da era do pós-profissionalismo (como reflexo dos efeitos da Modernidade Líquida (BAUMAN, 2000)) marcadas pela flexibilização tanto de sua mentalidade profissional tradicional (no tocante à independência da profissão em relação à economia e os mercados, seu caráter não-mercantilizado, portanto não direcionado ao lucro e avesso à concorrência entre pares) (BONELLI, 1999; DIAS e PEDROSO, 2001) e em suas formas de organização: institucional e de seu trabalho (HININGS, 2005).

Quanto a esse último ponto, vimos que ao responder de forma sintonizada às demandas crescentemente complexas de clientes globalizados e altamente exigentes, seu processo de trabalho até então pessoal e generalista (quase artesanal) (HAPNER, 2002) tornou-se também mais complexo internamente seja no tocante à necessidade de segmentação em conhecimentos específicos mais aprofundados e na especialização na execução das tarefas quando da

introdução de ferramentas tecnológicas de apoio que catalisaram sua sistematização (DIAS e PEDROSO, 2001) e rotinização (BROCK, POWELL e HININGS, 1999). Essa situação deixou mais evidente a própria estratificação interna (social e técnica) da organização do trabalho advocatício, ao deixar clara a distribuição de tarefas mais sofisticadas e de maior agregado para os níveis mais experientes e de formação mais avançada (a quem cabe a supervisão do trabalho) e das mais rotineiras e repetitivas para aos iniciantes e àqueles de nível de formação inferior (a quem cabe seguir as determinações superiores) (BONELLI e BARBALHO, 1998). Isso ressalta a noção de hierarquia vertical e supervisão do trabalho, desafiando o discurso profissional da autonomia e do controle horizontal (por pares) (ROSLENDER, 1992).

Da mesma forma e refletindo tais mudanças na organização do trabalho, suas formas de organização institucional tradicional (convergentes o tipo P2 – (GREENWOOD e HININGS, 1993)) sofreram alterações, principalmente no que concerne à orientação para mercado (dado pela postura agressiva na captação de clientes) em um ambiente altamente competitivo intra e inter profissional (e sua clara preocupação com lucros) (ROACH, 1999; HALPERIN, 1994) além da estrutura e gestão internas, antes uma preocupação secundária e largamente negligenciada e que, ao evoluírem frente à necessidade de adaptação ao atendimento ao cliente passam a ser mais consistentes e formalizadas quanto tanto quanto à elaboração de diretrizes e estratégias, de regulamentos e políticas internas (GREENWOOD, HININGS e BROWN, 1990) típica do modelo MPB – *Managed Professional Business* (COOPER et al, 1996).

Conforme também já discutido, demonstramos estas novas mentalidades e a configuração competitiva de certos setores da advocacia empresarial não é fato pacificado no interior do grupo profissional que ainda discute (e muitas vezes, critica) tal orientação (HININGS, 2005), francamente contraditória ao *ethos* da ideologia do serviço profissional (FREIDSON, 1996) do período “moderno-sólido” (cf. BAUMAN, 2000).

O capítulo também contextualizou a advocacia no Brasil, desde as particularidades do seu processo local de profissionalização, que diferiu em alguns aspectos da experiência europeia (BONELLI, 1999), até o momento atual do mercado brasileiro para os serviços advocatícios de caráter empresarial (HAPNER, 2002; PEREIRA, 2008) e das sociedades profissionais de serviços jurídicos (VON NORDENFLYCHT, 2010). Pudemos demonstrar que as grandes

mudanças estruturais que atingiram a economia brasileira a partir dos anos 1990 (privatizações, a inserção brasileira no comércio internacional e a crescente complexidade e porte dos próprios negócios internos) abriram grandes oportunidades às sociedades de advocacia nacionais (que cresceram em tamanho e em número – (BONELLI et al, 2007; PEREIRA, 2008)) no atendimento de *players* globalizados que trouxeram suas sofisticadas demandas e sua promessa de grandes honorários, mas também seu alto grau de exigência de qualidade (PRESTES, 2007).

Tais fatos obrigaram os escritórios brasileiros a embarcarem em processos acelerados de modernização da mesma maneira que em décadas precedentes ocorreu com seus congêneres dos países mais avançados. Espelhando e espelhando-se em seus processos de atualização, as sociedades de advogados brasileiras adaptaram suas estruturas organizacionais e seus métodos de organização do trabalho interno, adotando tanto desenhos e processos mais formalizados, como a segmentação de conhecimentos e a especialização e estratificação de suas tarefas (também com conseqüências internas e externas semelhantes aos estrangeiros) (HAPNER, 2002).

Tanto lá como cá, as promissoras oportunidades de negócios intensificaram sobremaneira a competição intra-profissional e abalaram valores profissionais como o da “não orientação por lucros” no exercício da profissão o que causou dissonâncias (e mesmo choques) com a mentalidade tradicional e com as regulamentações locais (PEREIRA, 2008b) ainda bastante influenciadas pela ideologia do “Profissionalismo”.

Em que pesem as diferentes tradições legais (*Common Law* ou *Civil Law*) e as nuances da mentalidade profissional às quais as culturas regionais estão vinculadas (BONELLI, OLIVEIRA e SILVEIRA, 2008) bem como o grau de maturidade das reestruturações organizacionais (GREENWOOD, HININGS e BROWN, 1990), concluímos, nesse capítulo que as grandes sociedades brasileiras de advocacia empresarial, ao serem atingidas pelos efeitos da Modernidade Líquida (BAUMAN, 2000), refletidas nas mudanças econômicas e pelo processo de flexibilização adaptativa que se seguiu tanto em suas estruturas como em suas formas de organização do trabalho (também semelhantes à das grandes bancas dos países centrais) são, pois, as representantes da era pós-profissional (cf. KRITZER, 1999) da advocacia no Brasil, o quê, dentre outras conseqüências as diferencia e as afasta da grande

maioria da advocacia brasileira (BONELLI e BARBALHO, 1998), ainda bastante arraigada aos valores e métodos de trabalho tradicionais (OAB Federal, 1996).

As características, o atual estágio do processo de reestruturação institucional e dos novos métodos de organização trabalho interno nas grandes sociedades de advogados brasileiras e suas várias conseqüências para os profissionais que nelas militam fazem parte dos objetivos deste estudo cujos resultados e, com base nos conceitos e reflexões expostos até aqui, serão apresentados e discutidos nos próximos capítulos.

4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

As escolhas metodológicas de um trabalho acadêmico devem ser coerentes não só com as características do tema estudado mas com os objetivos e as questões relevantes levantadas para a pesquisa. Somente assim pode-se garantir o rigor das análises realizadas, bem como a validade de seus resultados apurados e, em último plano, a produção de conhecimentos relevantes (MOTTA, 2009).

Conforme exposto anteriormente, este estudo tem como objetivo conhecer os aspectos e os impactos das novas de organização do trabalho nas práticas e relações profissionais de advogados privados empresariais militantes em grandes sociedades da cidade de São Paulo. Todas as escolhas metodológicas e procedimentais foram tomadas considerando a abrangência deste objetivo bem como o ineditismo e característica da investigação.

Assim, neste capítulo serão expostos a abordagem metodológica considerada mais adequada, os critérios para a delimitação conceitual e para o escopo geográfico da unidade de análise da pesquisa (as Sociedades de Advogados), o perfil e informações sobre sujeitos abordados, o método de coleta de dados, procedimentos de análise e interpretação utilizados no desenho da pesquisa.

4.1 Abordagem e Método de Pesquisa

De acordo com o tema do estudo, as características e as abrangências dos objetivos foi definida a abordagem metodológica qualitativa para esta pesquisa e escolhido como método de análise a Análise de Conteúdo, também da vertente qualitativa.

A pesquisa qualitativa é um estudo detalhado de um determinado fato, objeto, grupo de pessoas ou ator social e de fenômenos da realidade; preocupa-se com uma visão sistêmica considerando tanto as peculiaridades do objeto de estudo, como a sua complexidade sócio-política, econômica e cultural (OLIVEIRA, 2008).

Coerente com isso, para Silvio Oliveira (1999), a abordagem qualitativa facilita a interpretação de particularidades dos comportamentos ou atitudes de indivíduos, ao descrever

as opiniões de determinados grupos, analisar relações possíveis entre variáveis e compreender e classificar determinados processos sociais.

Este tipo de pesquisa caracteriza-se pelo esforço de interpretação das palavras e das situações, tentando compreender a realidade tal como é percebida e vivenciada pelo sujeito. O principal objetivo de uma pesquisa qualitativa é, assim, entender os comportamentos sob a perspectiva do contexto, da riqueza das experiências e dos seus significados para os indivíduos enfocados (SAMPIERI, 2006).

Assim, podemos enxergar a pertinência eventual da Análise de Conteúdo (AC) como técnica para o tratamento de dados, pois esta visa identificar o quê está sendo dito a respeito de determinado tema (VERGARA, 2008). Bauer (2002) amplia esta definição ao afirmar que esta é uma técnica de pesquisa trabalha com a palavra, permitindo de forma prática e objetiva produzir inferências do conteúdo da comunicação de um texto replicáveis em seu contexto social.

Esta escolha se apresenta ainda mais coerente com os objetivos e com o rigor adotado na análise, ao compará-los à clássica definição de Bardin (1977) para este método como sendo:

“um conjunto de técnicas para análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens” (p. 42)

A vertente qualitativa da AC diferencia-se da quantitativa por não ter seu foco no levantamento das frequências de características que se repetem no conteúdo do texto (BARDIN, 1977), mas por considerar a presença ou a ausência de determinada característica numa mensagem (LIMA, 1993), o contexto em que essa aparece nos textos, suas estruturas de sentido latentes tendo em vista os referenciais teóricos apresentados (RITSERT, 1972).

4.2. Unidade de Análise e Sujeito de Pesquisa

Para os objetivos deste estudo, a unidade de análise são as “grandes Sociedades de Advogados” assim definidas: i) Empresas de Serviços Profissionais (GRENWOOD, HININGS e BROWN, 1990), focados na prestação de serviços jurídicos, ii) voltados eminentemente para a clientela empresarial e iii) que seguem o modelo de administração

profissionalizada (à inspiração das “*Law firms*” americanas) (BONELLI e BARBALHO, 1998). Nestas sociedades o atendimento ao cliente é, em geral, multidisciplinar e a atuação dos profissionais encontra-se segmentada em campos de conhecimento e práticas jurídicas especializadas (DIAS e PEDROSO, 2001). Tal configuração organizacional estratifica o trabalho, social e profissionalmente entre sócios (com quotas societárias) e advogados seniores, concentrados em trabalhos mais complexos e advogados “plenos” e “juniores” (assalariados focados em funções mais rotineiras e relativamente repetitivas) (BONELLI e BARBALHO, 1998; LUCCA e QUEIROZ, 2008).

Hapner (2002) e Pereira (2008) são convergentes em indicar uma classificação para os tipos de Sociedade de Advogados com base em sua amplitude e especialização/segmentação disciplinar e posicionamento competitivo adotado para o mercado:

- *Full Service*: escritórios com capacidade para atuar em todas as áreas do Direito, atendem as grandes corporações (nacionais e multins) em todas as necessidades jurídicas.
- Abrangentes: escritórios que atuam nas áreas tradicionais e em segmentos amplos (direito do comercial, do consumidor, civil, criminal, contencioso de massa etc.)
- Especializados: capacidade direcionada para a um número reduzido de áreas do Direito, atendem a necessidades específicas dos clientes com alto grau de profundidade e complexidade. Ex.: Societário, Trabalhista, Ambiental, Eletrônico, Tributário etc²⁴.

Essas organizações, seguindo a tendência da internacionalização dos negócios de seus clientes e do conseqüente intercâmbio de conhecimentos e práticas jurídicas apresentam crescente presença internacional, contando com 85 representações (filiais) em países das Américas, da Europa e da Ásia (ANÁLISE ADVOCACIA, 2008), sem contar os acordos de parceria dos escritórios locais com homólogos estrangeiros e participação em grandes redes internacionais (GIÁCOMO, 2002).

²⁴ Dentro da categoria dos “Especializados” podem ainda ser destacados as “*Boutiques*” de Advocacia, ou seja, escritórios especializados que em tem suas marcas associadas, em geral, a renomados juristas em sua área de atuação, como apelo de qualidade e atratividade principal.

Adicionalmente aos critérios de delimitação a unidade de análise, a pesquisa restringe seu alcance geográfico aos escritórios com sede na cidade de São Paulo. Apesar de responder pragmaticamente à questão da facilidade de acesso do pesquisador aos sujeitos de pesquisa, esta escolha mantém intacta a representatividade e relevância dos resultados uma vez que a distribuição geográfica das Sociedades de Advogados no Brasil tem correlação com dinamismo da atividade econômica, conforme indica a GAZETA MERCANTIL (2002 apud HAPNER, 2002). De fato, Pereira (2008) demonstra que dos 37 maiores escritórios brasileiros em número de advogados, 48,65% tem sua sede na cidade de São Paulo e 32,4 % na cidade do Rio de Janeiro. Da mesma forma, dos 36 escritórios de maior destaque entre a clientela empresarial (conforme os parâmetros da publicação referida), 63,89% se baseiam na capital paulista e 27,78% na capital fluminense. A cidade de São Paulo (com 31,83 anos de idade média de seus escritórios contra 35,16 do Rio de Janeiro no grupo supracitado dos maiores escritórios brasileiros e com 28,47 anos contra 40,8 do Rio de Janeiro, no grupo de maior destaque) parece indicar, por isso, um ambiente econômico mais dinâmico e favorável para as Sociedades de Advocacia.

Em mais um critério, os escritórios devem ser filiados ao CESA e “listadas” dentre as mais citadas do *ranking* “Os Mais Admirados” da publicação *Análise Advocacia 2008*²⁵. A listagem final de escritórios selecionados para contato a partir desses critérios contou com o total de 20 bancas dentro do perfil considerado²⁶, englobando uma população de mais de três mil advogados (entre Sócios e não sócios).

O perfil do sujeito abordado para a aferição dos objetivos deste projeto é genericamente o advogado privado atuante no segmento empresarial: profissional da classe jurídica que exerce primordialmente atividades de natureza técnico-legal (FALCÃO, 1984), ou seja, prestam serviços judiciais (representação em juízo) e extrajudiciais (negociação, consultoria e assessoria jurídica) que atende eminentemente a clientela corporativa no contexto das “grandes sociedades de advogados”.

²⁵ Demais informações sobre o CESA, a relevância da publicação para este mercado bem como os detalhes sobre a amostra e metodologia utilizadas em seu levantamento, encontram-se no ANEXO B deste volume.

²⁶ Esta listagem final pode ser conferida no Anexo C, onde consta por ordem decrescente o número de citações recebidas na pesquisa supracitada, a abrangência de sua atuação, o número total de profissionais entre sócios e não sócios e, quando disponível, a proporção entre as práticas consultiva e contenciosa.

Seu mercado e ambiente de trabalho são altamente competitivos, algo que é expresso na pressão pela formação continuada especializada coerente com um perfil profissional cada vez mais sofisticado tecnicamente, apto a dar conta da igualmente crescente complexidade das demandas da clientela corporativa (KOTSMAN, 2008).

Isso significa que, as chances de ascensão profissional estão diretamente dependentes de um atendimento diferenciado àquela clientela, o que traz a necessidade de aprimoramento constante em alguma área de especialização técnica (através de cursos de pós-graduação de alto nível no Brasil e no exterior). Em complemento, se faz impreterível “dialogar com os clientes [...] conhecer a linguagem do mundo corporativo” (VILHENA, 2008 p.19), por meio de formação complementar em disciplinas ligadas a negócios.

“No mercado jurídico atual, para se diferenciar de verdade, dizem os escritórios, é preciso um conjunto de habilidades de competências maior. [...] uma boa especialização em administração de empresas [...]. Cursos em novas áreas como tecnologia, entretenimento...”.(Kostman, 2008 p. 20)

Além disso, a exigência do conhecimento de línguas estrangeiras (além do obrigatório “inglês”) como o espanhol e até o chinês, apontam para o perfil de um profissional altamente qualificado e potencialmente bem remunerado (KOSTMAN, 2008). No entanto, é importante ressaltar que as características listadas do advogado “habitante” da era do Pós-profissionalismo (KRITZER, 1999) representam mais uma tendência que começa a tomar corpo no Brasil do que a culminância do jogo de forças de um novo mundo jurídico, cada vez mais avançado e globalizado, porém fortemente estratificado e elitizante (cf. BONELLI e BARBALHO, 1998).

Como dito anteriormente, internamente à sociedade e com base em alguns autores (BONELLI et al., 2007 ; BONELLI e BARBALHO , 1998; PICOLOMINI e WOLTERS, 2002) podemos considerar que dentro das Sociedades de Advocacia, esse grupo profissional encontra-se estratificado em duas perspectivas que refletem a adoção preferencial pelo formato societário e de governança interna “*Professional Partnership*” (sociedade profissional), sendo esta a dominante neste tipo de organização (VON NORDENFLYCHT, 2010). A primeira perspectiva divide os advogados em relação à propriedade ou à

participação societária: Sócios e não sócios (empregados e associados²⁷). A segunda perspectiva estratifica os advogados com vínculo empregatício com a Sociedade em três níveis: júnior, pleno e sênior.

Com relação a esse último grupo de trabalhadores, aqueles patamares correspondem não somente aos níveis hierárquicos internos ao quadro técnico, mas também às etapas e percursos da carreira do profissional no contexto daquelas organizações .

Assim, a passagem para níveis superiores está identificada com a própria progressão da carreira do profissional (cujo grau máximo é o de sócio) e de forma geral também significa seu amadurecimento relacional, o reconhecimento de sua competência técnica proveniente de sua experiência prática e do conhecimento acumulado, mas também da sua capacidade de atrair e reter clientes.

A progressão de carreira do advogado de grandes sociedades de advocacia é não só estimulada como também esperada de todos os aspirantes ao ápice da profissão. A adoção do sistema de promoção conhecido como “*Up or Out*” (Subir ou Sair, *tradução nossa*), ao mesmo tempo em que demonstra as reais possibilidades de ascensão profissional também impõe um caminho obrigatório onde não há espaço na sociedade para aqueles que não alcançarem o nível de sócios (NELSON, 1988; GREENWOOD, HININGS e COOPER, 2004; VON NORDENFLYCHT, 2010)

A cada nível avançado correspondem expectativas cumulativas por parte da organização em relação às habilidades e conhecimentos do profissional na atividade. Lucca e Queiroz (2008) indicam algumas dessas características e expectativas a cada degrau:

- Advogado Junior: patamar inicial da carreira corresponde aos primeiros anos após o final da formação superior. Nesta fase, que pode durar de três a cinco anos, a capacidade de aprendizado é valorizada, bem como o desenvolvimento e aprofundamento crescentes

²⁷ Os advogados associados, na definição de Picolomini e Wolthers (2002), a despeito de trabalharem em regime de exclusividade para a Sociedade, tem sua relação regulada com aquela por contrato específico e não são empregados da mesma. Assim, em geral, estão fora do alcance das políticas internas de pessoal e por isso não são considerados dentro do perfil dos sujeitos desta pesquisa.

do conhecimento técnico específico. Atuação essencialmente operacional e de suporte, na maioria das vezes, aos níveis superiores.

- Advogado Pleno: neste estágio o profissional deve demonstrar uma alta capacidade técnica e profundidade jurídica especializada para a solução de problemas complexos, assim como a agilidade no atendimento das tarefas e solicitações. Atualização e aprimoramento de conhecimento legal específico, boa expressão lingüística, capacidade de persuasão e cooperação em equipe são valorizados e esperados pela organização e superiores. A tarefa é essencialmente técnico-jurídica e operacional em alto nível.
- Advogado Sênior: nesta etapa o conhecimento jurídico de base e especializado deve estar bem consolidado e as tarefas demandam visão interdisciplinar bem como competências gerenciais e de liderança. Tem sob sua responsabilidade a supervisão de equipes formadas por estagiários, advogados juniores e plenos no atendimento a clientes. O tipo de trabalho é híbrido, conjugando questões operacionais e de gestão; passa a responder pelo resultado do trabalho da equipe, bem como pela capacidade de atrair clientes.
- Advogado Sócio: este patamar corresponde ao ápice da carreira de um advogado privado militante nas sociedades de advocacia. O sócio tem participação nas quotas da sociedade e tem participação sobre os “lucros” da organização. Em que pese o reconhecimento de seu saber prático e técnico a função é em grande parte estratégica no atendimento e administração do relacionamento com o cliente. É esperado do sócio que seja o responsável principal pela garantia de qualidade dos serviços prestados (NELSON, 1988; PEREIRA, 2008)²⁸.

As capacidades a serem desenvolvidas são: liderança e gestão de pessoas, captação e fidelização de clientes, conhecimento de mercado e geração de novos negócios, desenvolvimento de talentos, proatividade e iniciativa (cf. LUCCA E QUEIROZ, 2008 p. 45).

²⁸ "O novo sócio deve entrar para acrescentar e não para dividir o que já existe. Ele precisa apresentar um plano, uma perspectiva diferenciada de crescimento e evolução da sociedade. Cada sociedade tem a sua escala de valores para considerar a conveniência de admitir novos sócios, mas basicamente o que se espera é que o novo sócio, além de ser um excelente advogado, seja um agregador, que tenha liderança, que saiba compartilhar conhecimentos, que saiba ensinar e aprimorar a equipe e, principalmente, que tenha características de empreendedor".
Clemência Wolthers, Diretora Executiva do CESA, sócia-gerente do Pinheiro Neto entre 1973 e 2005.
Fonte: http://www.cesa.org.br/com_admin_artigos_entrevista_clemencia.asp – último acesso: 15/07/09

Para os objetivos desta pesquisa, a amostra será obtida a partir de profissionais distribuídos em todos os patamares hierárquicos da carreira dentro dos escritórios.

Os perfis dos profissionais do universo considerado podem ser observados no levantamento realizado pela Análise Advocacia 2008²⁹ e compilados nos dois gráficos a seguir; a ilustrações indicam respectivamente características dos grupos estratificados no contexto considerado das grandes sociedades de advocacia (Sócios e Não sócios) . Adicionalmente, é possível destacar algumas observações importantes.

i) Para o contingente de sócios:

- A predominância é eminentemente masculina (73%), refletindo o perfil de gênero tradicional da profissão, situação que se explica quando cruzada com o contingente de 60% dos sócios tem mais de 40 anos de trabalho. Se, no entanto, tomarmos por base aqueles que possuem acima de 20 anos de exercício profissional (até, portanto, o advento das mudanças estruturais), este quadro fica ainda mais claro, com 89% dos sócios de grandes escritórios nessa faixa.
- A indicação de relativo equilíbrio na origem da formação básica (graduação) entre instituições públicas e privadas de ensino (41% e 59% respectivamente), algo que será contrastante com os índices dos não sócios.
- No entanto, os números já indicam a mudança de padrão em relação à velocidade de ascensão profissional aos níveis mais altos das sociedades e da renovação dos quadros sociais, refletindo as mudanças em curso nessas organizações. Isso pode ser observado uma vez que a proporção de sócios com até 20 anos de formados alcança 64% (25% destes com menos de 10 anos de profissão).

²⁹ A pesquisa foi realizada entre 24 de abril e 10 de julho de 2008 e contou com a participação de 675 escritórios e 1.299 profissionais. Estes resultados formam compilados dos dados enviados pelas próprias sociedades participantes (cf. ANÁLISE ADVOCACIA, 2008 p. 21)

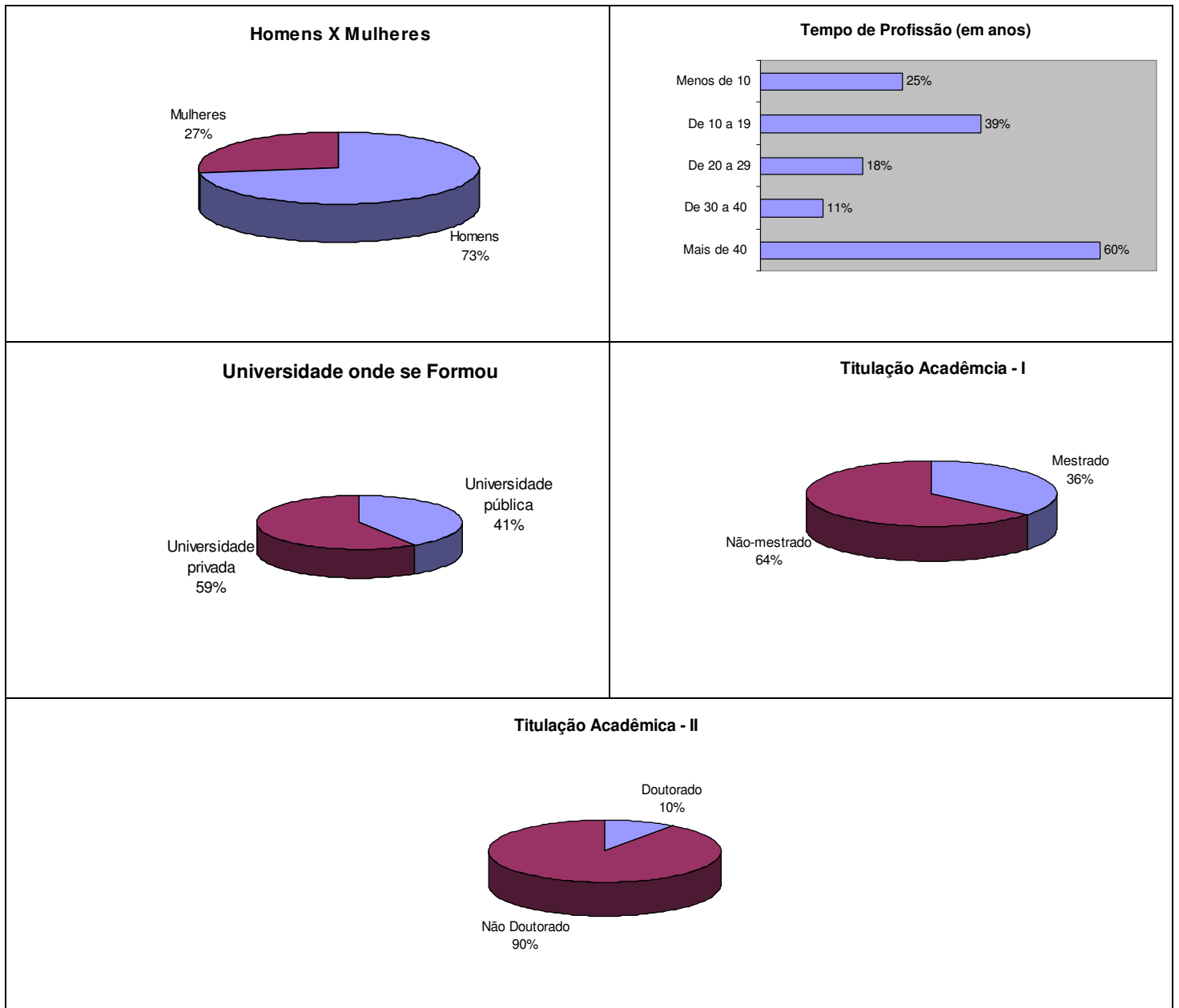


Gráfico 1: Perfil dos sócios

Fonte: Análise Advocacia 2008

O gráfico abaixo, ao retratar o perfil dos advogados não sócios das grandes sociedades de advocacia, dá pistas sobre os efeitos das grandes mudanças que atingiram as práticas e as próprias características da advocacia de ponta brasileira ao responder às grandes transformações econômicas e de reestruturação de mercados nos planos internacional e nacional. Assim, podem ser destacados os seguintes pontos:

- A grande maioria dos profissionais (70%) em menos de 10 anos de profissão, o que significa estão nos estágios de ascensão na carreira, competindo entre si pelas

promoções em direção aos gargalos do quadro social dentro da lógica do “*Up or Out*” (VON NORDENFLYCHT, 2010).

- A baixa proporção de profissionais não sócios com mais de 30 anos de profissão (3% ao todo) parece confirmar a tradição daquele sistema de promoção/ “seleção natural”.
- O cruzamento da já comentada juventude dos quadros de não sócios com um equilíbrio praticamente perfeito (50%/50%) entre homens e mulheres e a predominância da formação básica dessa população realizada em escolas particulares, também revela duas realidades que se complementam: i) a grande expansão do ensino jurídico no país a partir dos anos 1990, com a abertura contínua de novas vagas, sobretudo em instituições de controle privado (também estas em expansão) (BONELLI e BARBALHO, 2008) e ii) o grande aumento, no mesmo período, da necessidade de mão-de-obra operacional nas grandes sociedades devido à expansão de seus negócios tanto na advocacia empresarial consultiva (notadamente nos períodos das grandes privatizações e de fusões e aquisições) (PRESTES, 2007) como na contenciosa, dada a intensificação da litigância social no bojo da tendência crescente da judicialização dos conflitos privados e públicos (DIAS e PEDROSO, 2001).

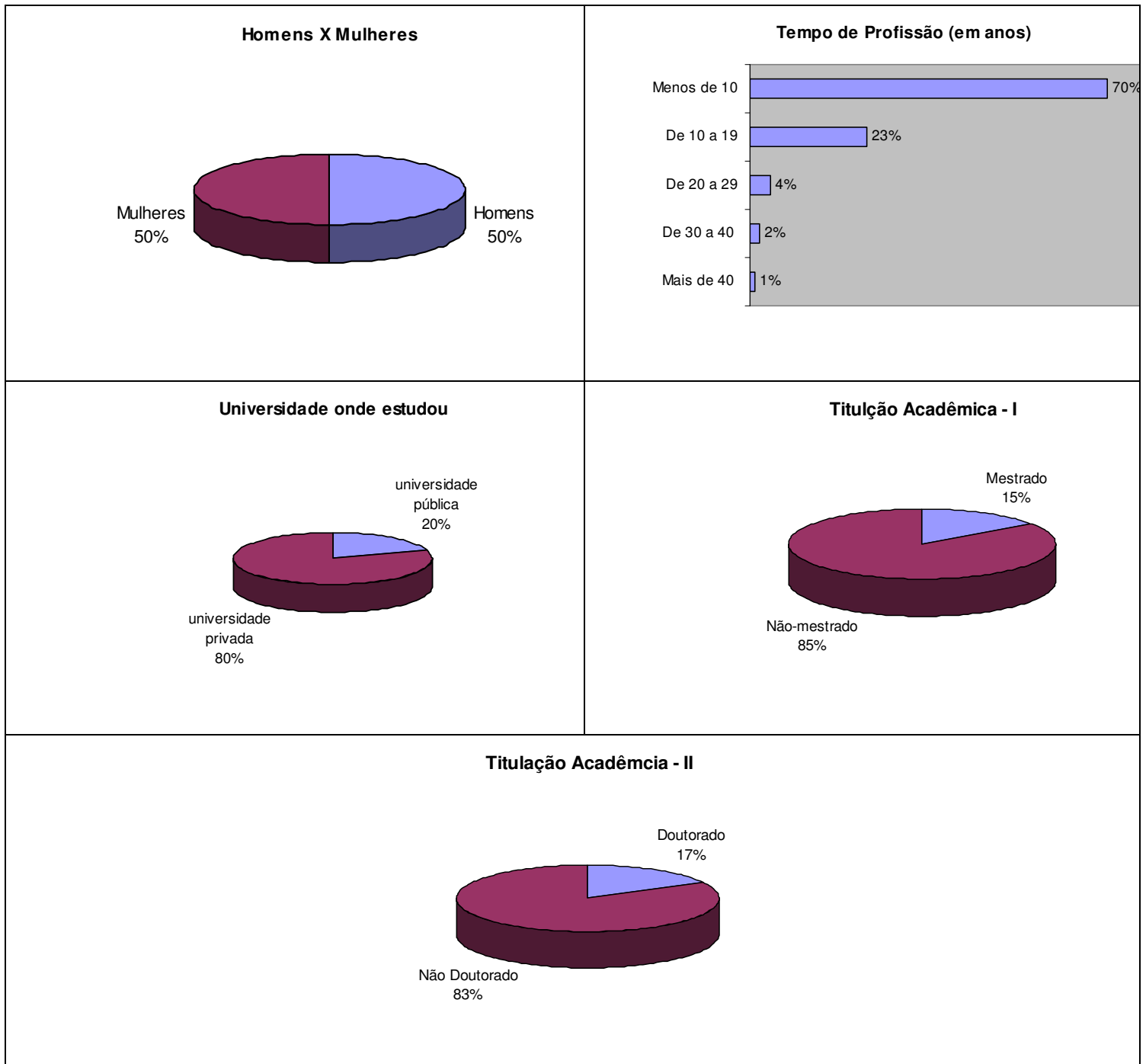


Gráfico 2 : Perfil dos Não sócios

Fonte: Análise Advocacia 2008

Anteriormente, Bonelli et al. (2007) ao traçar o perfil dos advogados atuantes na cidade de São Paulo chegou a resultados e conclusões convergentes aos dados expostos acima. A partir de uma amostra de 239 profissionais que trabalhavam em sua maioria (70,7%) em escritórios que poderiam ser considerados de médio e grande porte; isso pois os mesmos situavam-se nas faixas dos que possuíam 10 a 49 advogados atuantes (40,2% dos casos) e com mais de 50 advogados (30,5%). Revelou-se, assim, o seguinte perfil:

- Os profissionais atuantes nas Sociedades de Advogados na cidade de São Paulo são originários de famílias com grau de instrução universitária (73,2% - pais e 54% - mães) e a carreira jurídica mantém a tendência histórica de reprodução endógena (50%).
- Da amostra, 46,8 % ganham entre R\$ 2.000,00 e R\$ 6.000,00; 17,6 % entre R\$ 6.000,00 a R\$ 10.000,00; 14,6% recebem acima de R\$ 12.000,00.
- A carreira indicava rápida mobilidade ascendente desde os patamares iniciais (advogado “Junior” e “Pleno”) para os mais elevados (advogados Seniores e sócios). Isso foi concluído considerando que 65% da amostra situam-se na faixa etária com até 30 anos de idade. E do total de indivíduos, 33% ocupam a posição de sócio das sociedades onde trabalham.
- A maior parte da amostra obteve sua formação em instituições de ensino particulares (75,7%).
- A grande maioria da amostra participou de cursos de pós-graduação em nível de especialização lato sensu (67,8%). Estes estudos são financiados pelo próprio profissional (78,1%)
- Dentre as motivações para a educação continuada são listados os seguintes fatores: ascensão na carreira (60,5%), pretensão à carreira acadêmica (55,6%), melhoria do currículo (52,5%).
- A amostra considera que as áreas mais promissoras para a advocacia são: negócios (48,5%)³⁰, direitos difusos (41,8%)³¹, áreas tradicionais (33,9%)³² direito público (32%).³³
- Dentre os atributos considerados como fundamentais para ser um bom advogado foram apontadas as seguintes habilidades e conhecimentos: ter boa comunicação com o

³⁰ Antitruste, de Empresa, Societário

³¹ Ambiental, Consumidor, Direitos Humanos

³² Civil, Família, Penal, Trabalhista, Tributário

³³ Administrativo, Constitucional, Fiscal, Previdenciário, Internacional Público

cliente (100%); ter o conhecimento da lei (99,2%) e ter conhecimento da realidade brasileira (97,5%).

4.3. Coleta de Dados

O formato de entrevista semi-estruturada foi eleito como o método de coleta de dados mais adequado para este projeto, pois visa não só investigar com maior profundidade e fertilidade como aspectos determinados (os efeitos das mudanças na organização do trabalho) produzem ou não mudanças nos sujeitos expostos a eles, como para, do ponto de vista operacional, garantir uma possibilidade para esclarecer dúvidas e minimizar vieses, mas principalmente para aprofundar questões não previstas que se mostrarem relevantes no decorrer das entrevistas (*cf.* BIASOLI-ALVES, 1998).

Essa técnica, ainda segundo Selltiz et al. (1975), traz maior flexibilidade para a obtenção daquelas informações, além de, devido à interação entre as partes, possibilitar ao pesquisador a observação tanto do sujeito e seu comportamento em determinado contexto. Ainda de acordo com os autores, a entrevista parte da premissa de que as perspectivas das pessoas são significativas e passíveis de serem conhecidas e explicadas.

Para Thompson (1992), a entrevista é uma ferramenta que busca contextualizar o comportamento dos sujeitos, fazendo sua vinculação com os sentimentos, valores e permite que se obtenham dados sobre o passado recente ou longínquo. Da mesma forma, para Biasoli-Alves (1998), tem-se por meio da entrevista informações sobre atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento.

As entrevistas qualitativas semi-estruturadas estão baseadas em uma “estrutura de referências para respostas” (COOPER e SCHINDLER, 2003) sob o formato de um roteiro de questões abertas, a partir do qual o entrevistador não somente faz perguntas, mas orienta e estimula o entrevistado em relação aos objetivos da pesquisa (GODÓI e MATOS, 2006).

Assim, o roteiro elaborado³⁴ e aplicado aos respondentes constava de 16 (dezesseis) questões para discussão organizadas em 05 (cinco) “grupos temáticos” pertinentes tanto às mudanças ocorridas no cenário social, cultural e econômico em geral, como em contextos mais específicas tais como a profissão de Advogado e a carreira jurídica, na organização e práticas de trabalho, além do reconhecimento de características do ambiente de trabalho em grandes sociedades de advocacia brasileiras e percepções individuais dos entrevistados sobre as situações anteriormente discutidas e os impactos delas em seus contextos pessoais.

As entrevistas individuais foram realizadas pessoalmente pelo pesquisador no local, data e horário em comum acordo com cada entrevistado (em sua grande maioria em salas reservadas nos próprios escritórios em que trabalhavam) e foram gravadas em áudio digital com o conhecimento e permissão prévia dos respondentes e posteriormente transcritas para a análise textual em software de análise de dados qualitativos (ATLAS.ti). O período de coleta de dados deu-se entre novembro de 2009 e fevereiro de 2010. Ressalta-se que conforme acordo firmado com as sociedades e profissionais que concordaram em participar do trabalho, os nomes de todos foram mantidos em sigilo.

4.4 Acesso e Seleção dos Entrevistados

O acesso às sociedades de advocacia e seus profissionais deu-se de duas maneiras: por meio da intermediação institucional do CESA (Centro de Estudos de Sociedades de Advogados) cuja diretora após manifestar o apoio da instituição para realização do trabalho, enviou aos escritórios indicados com antecedência pelo pesquisador uma comunicação oficial em que apresentava a pesquisa e seus objetivos e convidava as sociedades interessadas em participar.

Juntamente a esta circular foi anexa uma cópia da carta de apresentação institucional da EAESP-FGV (também com modelo no ANEXO D), assinada pelo professor orientador onde era apresentado formalmente o mestrando e explicitados o escopo e objetivo da pesquisa. Também era destacado o compromisso com a confidencialidade tanto em relação às instituições quanto aos profissionais respondentes.

³⁴Consta no Anexo A deste projeto uma proposta de instrumento de pesquisa conforme justificado acima.

Foram obtidos 06 retornos preliminares das sociedades contatadas, sendo que, destes, foram efetivados 04 contatos com os sócios das bancas que freqüentavam o CESA.

A partir destes primeiros contatos, seguiram-se reuniões prévias com os sócios responsáveis onde eram aprofundadas as intenções da pesquisa e combinados os procedimentos tanto para a seleção dos entrevistados e as condições dessas sessões (individuais em locais reservados). A seleção dos respondentes ficou a cargo, na maioria dos casos, dos responsáveis dos escritórios e deu-se conforme perfil previamente colocado e em seguida confirmado pelo pesquisador de acordo aqueles critérios.

Também foi utilizado o procedimento conhecido como “Bola de Neve” (GODOI e MATTOS, 2006; ROSA e ARNOLDI, 2006), uma técnica de acesso às redes sociais naturais, onde a captura dos sujeitos participantes é realizada por meio de indicações de pessoas que estejam dentro do perfil desejado. Essas indicações partem dos próprios entrevistados, como dos contatos do pesquisador, como amigos, parentes e conhecidos.

Neste caso, os contatos pessoais do pesquisador no meio jurídico e posterior indicações destes foram bastante úteis nos casos onde não foi manifestado o interesse de participação em nome da sociedade.

A seleção dos sujeitos participantes de um estudo é feita conforme o interesse do pesquisador sobre grupos que tem em comum indivíduos, objetos, fatos, eventos, contexto de estudo e informações diretamente relacionadas com os objetivos da pesquisa (SAMPIERI et al., 2006; ROSA e ARNOLDI, 2006).

Conforme exposto na seção 4.1, os participantes foram escolhidos com base em seu enquadramento nos critérios que correspondem ao foco de interesse da pesquisa: advogados militantes em grandes sociedades de advocacia³⁵, pertencentes à lista das mais destacadas do ano de 2008 (da publicação Análise Advocacia) que tem sua sede na cidade de São Paulo.

Foram entrevistados indivíduos que ocupavam no período da pesquisa cargos de Sócio, Advogado-Sênior e Advogado-Pleno (ou equivalentes) naquelas organizações. Após avaliar

³⁵ A definição “operacional” desta categoria, bem como os outros critérios sobre os sujeitos a serem abordados encontra-se na seção 4.1 deste estudo.

as tendências de crescimento deste mercado (ANÁLISE ADVOCACIA, 2008) e as características internas deste grupo de pessoas, como a estrutura etária descrita e as indicações sobre a ascensão profissional (BONELLI et al., 2007), consideramos pertinente abordar os três níveis hierárquicos com a intenção tanto de levantar as informações necessárias sobre os impactos da nova organização do trabalho, como de captar possíveis diferenças de ponto de vista entre as posições na carreira, conforme as atribuições de cada um.

Isso devido a aspetos como a alta exigência sobre o conhecimento técnico aprofundado e de rapidez de resposta às solicitações (Plenos) e, além disso, para os Seniores e Sócios a atribuição de tarefas não somente técnicas mas de gestão e liderança de equipes, para as quais não foram especificamente preparados em sua formação original. Perpassando os dois primeiros níveis ainda está a perspectiva do sucesso profissional; embora estando em escalas diferentes de hierarquia ainda não alcançaram o mais alto degrau da carreira nestas organizações: o cargo de sócio.

Este último, por sua vez, além do fato de ter alcançado o sucesso profissional, devido ao tempo de experiência superior pôde sentir em primeira mão os impactos da fase de transição iniciada nos anos 1990 e intensificada ao longo dessa década e a posterior.

Assim, foram realizadas 22 entrevistas com os profissionais de diversos níveis (entre não sócios e sócios) dentro do perfil eleito para esta pesquisa, ligados aos 06 escritórios que concordaram em colaborar com o trabalho e que estão entre as maiores e mais importantes sociedades de advogados do país.

Para Patton (1990), não há regras para amostragem mínima em pesquisa qualitativa. O número definido é aquele considerado razoável para a cobertura de um fenômeno, sem perder de vista as condições e os recursos disponíveis para obter as informações. Em pesquisa qualitativa, não é a quantidade de pessoas que tem importância, mas os significados e a correspondência que os sujeitos têm em relação aos objetivos do estudo (ROSA e ARNOLDI, 2006).

A Tabela 1 indica as características pertinentes dos profissionais entrevistados:

ID	Sexo	Idade	Estado Civil	Filhos	Nível de Formação máximo	Cargo Atual (C.A.)	Tempo C.A. (anos)	Cargos Anteriores	Tempo Escritório (anos)
E1	M	27	solteiro	não	mestre	Pleno	< 01	Junior	06
E2	M	50	casado	sim	pós-doc	Sócio	13	Sócio	13
E3	M	32	solteiro	não	especialista	Senior	1,5	Pleno	04
E4	F	26	solteira	não	graduada	Pleno	01	Junior	02
E5	M	30	casado	sim	mestre	Pleno	02	-	02
E6	F	36	casada	sim	especialista	Sênior	06	Jr./Pleno	10
E7	F	29	solteira	não	especialista	Pleno	02	Junior	04
E8	F	33	solteira	não	mestre	Sênior	03	Jr./Pleno	07
E9	M	33	casado	não	mestre	Sênior	04	Jr./Pleno	14
E10	F	26	solteira	não	especialista	Pleno	1,5	-	1,5
E11	M	31	solteiro	não	graduado	Sênior	01	Pleno	06
E12	F	33	divorciada	não	especialista	Sênior	02	Pleno	05
E13	M	29	solteiro	não	graduado	Pleno	02	Junior	08
E14	F	29	casada	não	mestre	Sênior	01	Jr./Pleno	09
E15	M	70	solteiro	não	graduado	Sócio	37	Sênior	45
E16	M	29	casado	não	mestre	Sócio	< 01	Jr./Pleno/Sr	09
E17	M	34	casado	sim	mestre	Sênior	01	-	01
E18	M	28	casado	não	mestre	Pleno	2,5	-	2,5
E19	F	38	solteira	não	mestre	Sênior	07	Jr./Pleno/Sr	16
E20	M	46	casado	sim	graduado	Sócio	18	Jr./Pleno/Sr	28
E21	F	36	casada	sim	graduada	Sócio	03	Jr./Pleno/Sr	17
E22	M	33	casado	sim	mestre	Sênior	03	-	03

Tabela 1: Perfil dos entrevistados

Fonte: Elaborado pelo autor

Legendas: M = Masculino

F = Feminino

Jr. = Junior

Sr.= Sênior

pós-doc = pós-doutoramento

Obs.:

(1) a classificação “especialista” refere-se àqueles formados em curso de pós-graduação lato sensu;

(2) por uma questão de equivalência de nível, foram agregados à classificação “mestre” os profissionais formados em cursos *stricto sensu* (de natureza acadêmica) realizados no Brasil e os profissionais formados em cursos LL.M (*Master of Laws*) cursados no exterior.

Os escritórios participantes estão entre as mais altas posições do *ranking* “Os mais admirados do Direito” da Análise Advocacia 2008. Individualmente, cada sociedade tem acima de 250 advogados no total, sendo mais de 30 sócios por banca. Todos são classificados como “*full service*” sendo que pelo menos 50 % de sua atuação é consultiva (apenas um escritório pode ser classificado como uma *boutique* jurídica, com 02 sócios e é 100% consultivo); todos apresentam ainda alguma forma de inserção internacional, por meio de filiais, acordos operacionais ou escritórios correspondentes estrangeiros. Completam os critérios eleitos o atendimento quase exclusivo à clientela corporativa em causas de alta complexidade jurídica e

a formação interna, quando necessário, de equipes multidisciplinares, montadas contigencialmente conforme a dimensão do trabalho. Todos são filiados ao CESA e possuem suas sedes na cidade de São Paulo.

4.5 Procedimentos de análise e tratamento dos dados

As entrevistas tiveram duração média de 1 hora, totalizando mais de 22 horas de gravação. O conjunto das transcrições integrais dessas constituiu o *corpus* da pesquisa, as quais foram inseridas no *software* de análise de dados qualitativos (Atlas.ti).

A unidade de análise definida foi o tema. Para Bardin (1977), unidade de análise é o segmento de conteúdo utilizado para codificação³⁶ e o “tema” é uma unidade de significação complexa que se liberta naturalmente do texto analisado e que se refere a uma unidade ainda maior daquele contexto textual, a partir da qual se chega a uma conclusão (MINAYO, 1994). Ainda para Bardin (1977) a escolha do tema como unidade de análise é comum nos estudos sobre motivações de opiniões, de atitudes, de valores e de tendências etc. Assim, para esta pesquisa, foi utilizada “análise temática” que é uma técnica de Análise de Conteúdo em que a noção de tema está ligada a uma afirmação de determinado assunto (MINAYO, 2000) e consiste em descobrir os núcleos de sentido existentes na comunicação (BARDIN, 1977); nesta técnica, e os elementos do *corpus* de pesquisa são classificados em categorias.

Segundo Tesch (1990), o procedimento básico da análise de conteúdo é a definição de categorias pertinentes aos objetivos da pesquisa. Categorizar significa isolar elementos (inventariar) e em seguida reagrupá-los (classificar) em rubricas ou classes que reúnam características comuns. Categorização, assim, “é fornecer, por condensação, uma representação significativa (*e organizada*)³⁷ aos dados brutos” (BARDIN, 1977, p.42). Para Minayo (1994), uma categoria comporta um feixe de relações comuns e pode ser graficamente representada por uma palavra, uma frase ou um resumo. Coerentemente aos fins do estudo, as categorias não serão definidas *a priori* (FRANCO, 2005), ou seja, não farão necessariamente referência a corpo teórico específico, mas emergirão durante o andamento da

³⁶ A codificação corresponde a uma transformação dos dados brutos do texto, agregados sistematicamente em unidades, de forma a permitir ao analista a apreensão, a representação e/ou descrição das características pertinentes em seu conteúdo (cf. BARDIN, 1977 ; HOLSTI, 1969)

³⁷ Grifo nosso

pesquisa e serão resultados da aplicação sua metodologia (GHIGLIONE e MATALON, 1997), sendo que existe a flexibilidade para modificações e aprimoramentos até a geração do resultado final (VERGARA, 2008). Para Franco (2005), nesse sistema as categorias são criadas na medida em que surgem nas respostas, para depois serem interpretadas à luz das teorias explicativas.

As categorias identificadas para este estudo bem como suas descrições e as análises individualizadas dos resultados serão apresentadas e discutidas no capítulo seguinte.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

De acordo com a análise dos códigos que emergiram da análise dos dados, definimos seis grandes temas pertinentes a este trabalho, conforme a relevância exposta pelos próprios respondentes. São elas:

- Mudanças: Mercado de Advocacia / Organizações e Gestão
- Características do Trabalho e sua Organização
- Percepções sobre Carreira e Perfil Profissional
- Vivências e Relações no Ambiente de Trabalho
- Relacionamento com o cliente
- Trabalho e Vida Privada

A seguir serão expostas as descrições de cada categoria individualmente bem como as análises e discussões a respeito dos resultados encontrados. Ao final de cada categoria, na subseção “considerações” são ordenados e analisados de forma global e complementar os principais pontos discutidos.

5.1 Mudanças: Mercado de Advocacia / Organizações e Gestão

Esta categoria engloba as percepções dos advogados de grandes escritórios sobre como as mudanças socioeconômicas impactaram e transformaram tanto o mercado da advocacia no Brasil bem como os aspectos organizacionais e de gestão das empresas prestadoras de serviços jurídicos, ou seja, as grandes sociedades de advocacia.

5.1.1 Mudanças: Mercado da Advocacia

A maioria dos advogados aponta que o período de grande transformação da advocacia empresarial no país iniciou-se nos 1990, em uma seqüência de mudanças que atingiram a economia brasileira. Inicialmente com a abertura de mercados realizada no governo Collor/Franco (1990-1994) que compreende o início da inserção da economia nacional no contexto dos mercados globalizados e, mais tarde, com as privatizações de estatais que,

embora tivessem sido iniciadas nesse governo, tomaram impulso a partir do governo seguinte, de Fernando Henrique Cardoso (1994-2002). Esse período marcou o incremento do interesse de grandes empresas estrangeiras pelo mercado e empresas nacionais, em virtude das perspectivas de crescimento da economia. Da mesma forma, as empresas brasileiras passaram a ter acesso às alternativas de financiamento internacional até então pouco comuns para a maioria delas (tais como a abertura de capital fora do Brasil), além das oportunidades de investimento direto em outros países.

A demanda pela estruturação de operações de maior complexidade como fusões, aquisições, etc, aumentou vertiginosamente, obrigando as tradicionais sociedades de advogados empresariais tanto a modernizarem suas práticas e atualizarem seus conhecimentos jurídicos como aumentaram seus quadros de profissionais, reformaram sua estrutura organizacional e definir um novo perfil de advogado empresarial, mais internacionalizado que aliava o conhecimento jurídico avançado e o conhecimento de negócios para acompanhar as necessidades de seus novos e grandes clientes globalizados.

Tais constatações de pesquisa podem ser demonstradas por meio dos depoimentos abaixo organizados segundo a importância dada pelos próprios entrevistados:

a. Abertura da Economia Brasileira

O mercado vem se moldando nos últimos 10, 15 anos, com a entrada dessas empresas internacionais. E não só as internacionais, mas as empresas nacionais também acabam exigindo um advogado com essa visão e com um pouco mais de preparo, além do próprio conhecimento jurídico. É o que eu percebo na nossa área hoje em dia. E5

Em razão de ser um país ainda destinatário de investimento na sua maioria a gente também começa ver o Brasil como exportador de recursos então já temos algumas operações em que a gente representa empresas brasileiras no exterior e isto também é muito interessante isso mudou bastante mais isso é uma coisa mais dessa década não é dos anos 90, acho que em resumo são as coisas que vem acontecendo. E17

Eu acho que a advocacia teve uma grande mudança no início dos anos 90 com a própria abertura do país, que foi iniciada no governo Collor. [...] Collor tomou medidas no curto governo dele de impacto muito grande, de abertura da economia, de enterrar de vez, as idéias de reserva de mercado, esse tipo de coisa. Então essa abertura da economia, teve um impacto direto e imediato na advocacia e eu expericiei (sic), [...] diretamente porque foi exatamente a época que eu fui fazer estágio no exterior. E foi uma época no início dos anos 90 e que as empresas brasileiras, pela primeira vez, tiveram [...] conhecer o mercado estrangeiro, colocação de títulos em bolsas lá fora. [...] foi uma febre, foi algo totalmente novo, radical, uma abertura da economia, uma abertura financeira que permitiu as empresas irem para Nova Iorque, colocar ações, emitir títulos e tudo mais. E isso exigiu de nós advogados uma adaptação incrível também, porque toda uma regulamentação foi surgindo, toda uma nova área que surgiu, então acho que o começo dos anos 90 com a abertura da economia, [...], foi um grande momento de transformação também na advocacia, que passou a ser muito mais voltada pra fora, para cuidar de interesses de empresas brasileiras que pela primeira tão tendo acesso a mercados externos e vice-versa, [...]Je também os estrangeiros que começaram a ter um interesse muito grande no Brasil. E20

b. Influência da Globalização

O advogado teve que se ajustar a um padrão global de advocacia. A partir dos anos 90, a economia brasileira começou a se abrir para a inserção da globalização, que determina um modelo de substituição das importações e começa um novo modelo econômico básico de inserção da economia brasileira na economia global. O advogado teve de se acostumar a uma nova linguagem, que é caminhar nesse padrão internacional, global, melhor dizendo, de prestação de serviços jurídicos. E2

Parece clichê, mas querendo ou não, a globalização é a responsável. A vinda de grandes empresas para o Brasil gerou a necessidade de se comunicar em inglês. A constituição de várias subsidiárias aqui... A demanda dessas grandes empresas multinacionais aumentou muito e conseqüentemente a competitividade no mercado. E5

Eu acho que o processo de globalização fez com que o advogado tenha que lidar com demandas diferenciadas e, isso o tornou muito mais capacitado, e multidisciplinar. Ele tem que atuar com áreas não só do direito, mas como de administração, economia - que é o caso da minha área. Com teses novas, que se aplicam em outros lugares do mundo, mas em função do processo de globalização, elas vêm e eventualmente são aplicadas aqui. E7

c. Privatizações dos anos 1990

Com as privatizações, na segunda metade da década de 90, os escritórios começaram a atender muitos clientes estrangeiros. Muito investimento estrangeiro. Com isso, os escritórios começaram a contratar de uma forma desordenada, a crescer muito. E6

O boom da privatização - que foi o que fez com que os escritórios grandes crescessem e ganhassem realmente dinheiro - [...], é que realmente o início dos anos 90 foi uma fase ótima para os escritórios de advocacia. Muito voltada para as fusões e aquisições. A movimentação empresarial foi muito grande nessa época. [...]. E11

[...] acho que a grande mudança foi a privatização. [...] basicamente de 98 pra cá fez com que os escritórios dobrassem triplicassem de tamanho em curto espaço de tempo. E sem uma estrutura preparada pra isso, foi um crescimento completamente galopante, [...] não tinha nenhuma condição estrutural de suportar e demanda de trabalho, foram agregando profissionais para lá e pra cá efetivando todos os estagiários [...] independente de ter a qualidade esperada porque havia uma necessidade de mão de obra [...] acho que dos anos noventa pra cá esse foi o primeiro grande boom. E16

d. Impactos do Crescimento Econômico

O Brasil cresceu, aumentou o volume de negócios, aumentou o valor dos negócios, você precisa de um escritório de advocacia com uma estrutura cada vez maior, para atender essa demanda. E8

Bom, dos anos 90 pra cá foi um pouco de volume econômico no Brasil não é, e isso trouxe pra os grandes escritórios, que eram chamados na época grandes [...] quase todos se desenvolveram bastante. Eles aumentaram o número de pessoas, então eles passaram a ser grandes escritórios de advocacias, grandes sociedades de advogados [...]. Eu acho que foi o crescimento econômico do país que fez com que os escritórios aumentassem. [...] vieram isso especializações que não tinham antes. E15

Eu acho que primeiro o país todo sofreu grandes mudanças naquele período final do governo Itamar e no início do governo Fernando Henrique, acho que o exercício da advocacia foi diretamente afetado por isso o panorama legal do Brasil também foi extremamente modificado em razão dessas mudanças econômicas os projetos de lei que tramitavam há muito tempo no senado E17

Nesse período de tempo esse crescimento vertiginoso, investimentos estrangeiros, economia doméstica crescendo, e os escritórios tiveram que acompanhar esse crescimento, e nisso eles cresceram muito. E22

As constatações e depoimentos acima corroboram as posições de Bonelli e Barbalho (1998), Bonelli (1998) e Prestes (2007) que marcam os eventos ocorridos na década de 1990 (a

abertura de mercado e as privatizações) como os principais detonadores das transformações estruturais que influenciaram o desenvolvimento e o crescimento das grandes sociedades de advocacia brasileiras de ponta. No entanto, nenhuma menção foi feita ao grande e abrangente movimento das terceirizações também apontadas por Bonelli e Barbalho (1998) como um dos fatores de crescimento daquelas bancas. A influência da globalização da empresas de prestação de serviços jurídicos nesta dinâmica é apontada por Hinings (2005) e por Bonelli, Oliveira e Silveira (2008).

Os impactos do crescimento econômico brasileiro no mercado de serviços jurídicos também são corroborados em Prestes (2007) que aponta a dinamização e o aumento do volume de negócios no Brasil como fator atrativo para empresas e investidores nacionais e internacionais em busca das oportunidades emergentes no mercado nacional. Hapner (2002) também aponta este mesmo fator e o liga tanto ao crescimento dos grandes escritórios de advocacia empresarial já existentes no país como o surgimento de novos e grandes escritórios, como também demonstrado por Pereira (2008).

e. Aumento da Complexidade dos Negócios

O reflexo do crescimento da economia brasileira, sua inserção nos mercados internacionais (principalmente o financeiro e o de capitais), o surgimento de grandes empresas brasileiras exportadoras e da presença de grandes corporações estrangeiras no Brasil na forma de aquisições acionárias ou de investimentos diretos demandando operações de grande porte, provocou o aumento tanto da quantidade como da qualidade e do tamanho dos negócios realizados no país. Assim, o surgimento ou utilização de novas operações de financiamento até então incomuns às empresas do Brasil, novos formatos de contratos destinados a novas formas de relação entre empresas, operações de fusões e aquisições, a sofisticação das operações societárias, o crescimento de mercados como o de infra-estrutura e aeronáutico, até então pouco regulados em detalhes e o conseqüente fortalecimento da autoridade *antitruste*, também, forçaram a advocacia empresarial a se modernizar, buscar novas referências e conhecimentos mais avançados.

[...] muitos investidores estrangeiros tal; e vinculados a aspectos jurídicos seria mais a execução garantidas das obrigações, envolvidas em todas estas operações e mais a segurança jurídica disso tudo, [...] e também pra garantir todos os interesses envolvidos nas operações que é minha realidade aqui E18

A partir dos anos 90 começam a aparecerem contratos específicos de colaboração das empresas. [...]. E de acordo com as privatizações foram abrindo cada um dos ramos de mercado - que antes estavam fechados. As empresas privadas começaram a poder atuar neles e as estrangeiras também. Isso foi trazendo uma série de

novas demandas para os advogados trabalharem no ramo societário. Começaram haver novos processos que antes não havia. E3

E o mercado hoje em dia é enorme. Se você pegar os bancos que tinham no Brasil 15 anos atrás e que existem hoje em dia dá para contar na mão os que sobraram. Com essa grande onda de fusões que tiveram como o Santander, Real, tudo foi mudando. Foi por aí que as mudanças aconteceram. E5

[...] o crescimento da rede aérea, da aeronáutica, então, hoje em dia, antigamente você chegava no aeroporto, era pequeno, tinha um avião lá da Panam, um da Paner. Hoje não, você vai, tem dois vôos diários, três da mesma companhia pra Europa. Pra se ter idéia, tem dois vôos diários, então isso deu um crescimento regional, se é assim que se chama. Então tudo que você vê tem crescimento econômico. E15

Principalmente na energia, gás, petróleo, telecomunicações. Depois das grandes adaptações você teve toda uma segunda geração de operações de fusões e aquisições pra estruturação do mercado e pra que fosse permitida a concorrência por empresas que tivessem porte pra fazer isso mesmo E17

O exercício da advocacia começou mudar em razão disso o perfil dos profissionais, então primeiro nas áreas que se chamam consultivas ou de “transaction”, você viu um desenvolvimento inclusive do que hoje chamam direito societário, [...] hoje é um negócio muito mais complexo no novo mercado do Bovespa você tem uma série de operações que são feitas entre majoritários que não... Controladores que não são mais majoritários na acepção daquela participação de 50% de mais um na empresa com minoritários profissionais fundos de pensão, bancos de investimentos. E17

f. Aumento da Complexidade do Direito

Paralelamente ao aumento da sofisticação dos negócios realizados no Brasil, houve também um movimento de aumento da complexidade das relações jurídicas, por meio do surgimento de novas legislações específicas e de instituições de Estado com papel regulador e/ou fiscalizador, ou ainda a “reforma” dos arcabouços jurídicos anteriores, na tentativa de entrar em sintonia com as novas realidades e relacionamentos tanto na esfera comercial no na social de forma mais ampla.

Assim, a aprovação de marcos regulatórios como o novo Código Civil, de meio-ambiente, e o de proteção à concorrência, por exemplo, e o surgimento da agências reguladoras obrigaram a advocacia a se atualizar e desenvolver equipes especializadas para atender as demandas que surgiram no atendimento a seus clientes.

Bom eu acho que primeiro o país todo sofreu grandes mudanças naquele período final do governo Itamar e no início do governo Fernando Henrique, acho que o exercício da advocacia foi diretamente afetado por isso o panorama legal do Brasil também foi extremamente modificado em razão dessas mudanças econômicas os projetos de lei que tramitavam há muito tempo no senado E17

[...] então essas privatizações também criaram novos ramos, novas áreas de atividade na advocacia, que é a área regulatória, aumentou também muito a parte de direito administrativo, de lidar com as agências governamentais regulatórias. Então acho que essa década de 90 foi marcada por essas transformações para a advocacia; teve grandes modificações que acompanharam a própria abertura da economia do país e a flexibilização da legislação, a década de 90 foi muito próspera em emendas na constituição. [...] [...] a década de 90 foi muito importante para o advogado, ele teve que conhecer e se adaptar, correr atrás; [...]. Então foi um ano de muita atividade, muito esforço de adaptação para os advogados. Então você tem hoje um direito ambiental, direito e tecnologia, tecnologia da informação, você ter o direito sanitário, de regulamentação sanitária, que a gente tem aqui pessoas que fazem isso, você ter o direito publico de contratação com a

administração pública, você, enfim, ter arbitragem, que é a grande novidade dos últimos dez anos [...]. Hoje a gente tem uma legislação e uma área muito importante que muitos profissionais se dedicam, que é o direito econômico, antitruste, [...] comércio internacional, que é uma coisa que também no Brasil enquanto era fechado. Hoje já é um player mais significativo, então tem áreas se, pessoas que se dedicam hoje a questões de disputas comerciais entre países, na OMC, [...]. E20

Podemos ligar estas tendências com ao aumento da complexidade da relações sociais e a com a redefinição do papel do Estado na ligados às tendências de desjurificação da sociedade conforme apontado por Dias e Pedroso (2001). Assim, são exemplo deste aumento da complexidade do Direito, o surgimento de novos marcos legais (assim como a revisão e/ou flexibilização de outros), mais específicos destinados a regular assuntos como “proteção à concorrência”, “meio ambiente” e a criação de instituições como as agências reguladoras.

g. Influência Estrangeira na Advocacia Brasileira

A crescente inserção da economia e das empresas brasileiras no mercado global e a entrada de empresas e investimentos estrangeiros realizando negócios no país exigiram também para os advogados, a adaptação de formas jurídicas comuns no exterior á realidade das práticas e regulações nacionais. Para os profissionais a influência estrangeira na advocacia brasileira se faz presente de duas formas: na introdução de novos tipos e formatos de contratos de relacionamento entre empresas, com cláusulas de garantias mais detalhadas e pela chamada “analogia” como inspiração para marcos regulatórios e instituições avançadas que até então não tinham paralelo no Brasil e que tiveram de ser rapidamente desenvolvidas e adaptadas para dar conta da nova configuração de dinâmica das relações sociais, econômicas e jurídicas locais. Exemplo disso são, no primeiro caso, dos contratos de *warranties* e no segundo, das legislações de defesa da concorrência, a modernização da CVM (Comissão de Valores Mobiliários) sob o modelo da SEC (*Securities and Exchange Commission*) americana.

Existem umas cláusulas que chama declarações de garantias, representation and warranties, que são cláusulas padrões que nós adotamos dos Estados unidos. No Brasil não faz tanto sentido, mas esse contato tão direto com os advogados e clientes americanos trouxe isso. Até o jeito de escrever o contrato... É diferente, mas há muita coisa que trouxemos dele. Lógico, sempre respeitando a nossa lei. Muitas vezes chega o cliente americano, europeu falando: “Olha, eu quero uma operação assim, eu já fiz essa operação lá fora e ela foi feita assim”. Se não existir tal mecanismo no Brasil, a gente adota para que fique parecido. Às vezes dá, às vezes não dá. E6

Eu trabalho especificamente com concorrência. [...] Muito da legislação e da doutrina até hoje aplicada aqui no Brasil, é uma legislação estrangeira [...]. As teses e a legislação têm algumas coisas semelhantes. As teses são teses de fora. Hoje nós aplicamos muito uma decisão que foi expedida pelas unidades da comissão européia, por exemplo, amanhã, e você está num caso meu. Nós não levamos hoje só em consideração o que acontece aqui no Brasil. E7

Houve muita influencia na pratica da advocacia nacional por mais que a gente tenha uma origem de direito romano e germânico. Como o dinheiro vem dos Estados Unidos, acho que Nova Iorque continua sendo catalisador de investimento de recurso no Brasil [...] então contrato que antigamente na nossa tradição tinha

quatro, cinco pagina hoje tem duzentas paginas e adendos e anexos e aditivos e as outras sessões eram muito mai.. E17

Entretanto as inspirações e influências parariam por aí na analogia, dado que seria inócuo tentar aproximar a aplicação do sistema de *Common Law* (vigente, sobretudo nos países anglo-saxões) para o sistema legal brasileiro.

Eu estudei o common Law lá fora e acredito que não seja bem isso que significa. O common Law funciona baseado em jurisprudência, em casos concretos. O Estado versus não sei quem, o cara que matou tal pessoa, esse tipo de coisa. E eles tem coisas codificadas, também, [...] que trata da parte de falências nos Estados Unidos, e tenta adaptar por semelhança os casos que são muitíssimos parecidos. O nosso Direito é bem regrado, bem codificado. Não vejo a questão de analogia ligada ao common Law. Nunca observei por esse lado. Acho que chamar de common law só pelo fato de se usar um caso similar para uma outra consulta é forçar um pouco. Ficaria mais na parte de analogia mesmo, saber aproveitar a oportunidade de que você já respondeu uma consulta similar e utilizar isso. O common law em si, como conceito, é algo bem mais forte. Querendo ou não, passou por um juiz, foi feita uma análise, apresentação de provas, etc. Não acho que seja aplicado common law no Brasil na parte consultiva. Agora, pegando o real significado do common law, não vejo que seria o caso. Na área empresarial nunca vi ninguém pensar assim, não vejo como influência do direito estrangeiro. Pode ser que em outras coisas sim, nós tenhamos influência do direito americano e de outros países. [...] eu não vejo a influência do direito estrangeiro. Vejo em outros aspectos. Você pode pegar a influência de uma SEC que foi criado lá fora e que as empresas no Brasil agora estão criando, as questões de corrupção... Nisso sim eu vejo a influência de um direito americano no Brasil. Uma IPO, CVM, que é uma cópia da SEC dos Estados Unidos. Por esse lado há sim muita coisa que vem de fora e que nós acabamos utilizando no direito brasileiro, mas o common law em si como analogia acredito que não. E5

A influência estrangeira na advocacia brasileira, conforme indicado pelos depoimentos, corroboram as colocações de Bonelli, Oliveira e Silveira (2008) sobre o efeito da globalização no trabalho dos advogados, sobretudo pelo intercâmbio de conhecimentos jurídicos especializados. Entretanto, a chamada “disputa simbólica” entre os sistemas do *Common Law* e do *Civil Law*, conforme apontada pelas mesmas autoras, que poderia advir deste intercâmbio intenso e da integração internacional não é reconhecido como tal pelos profissionais, que limitam a influência ao uso de analogias em situações e mesmo em legislações correlatas de mercados mais maduros que ainda não encontram paralelo no Brasil, principalmente em casos consultivos.

h. Concorrência entre escritórios de Advocacia

A concorrência por clientes e trabalhos entre os grandes escritórios de advocacia empresarial tornou-se intensa no Brasil, dado a explosão do mercado ocorrido na década passada e o surgimento de novas bancas de alto nível que oferecem produtos e um nível de serviço parecido.

Esta situação leva os concorrentes a práticas até então pouco comuns no mercado de serviços jurídicos, como a concorrência por preços, algo de que é aproveitado pelos próprios clientes e *prospects*.

[...] hoje existe um competição muito grande entre os escritórios de advocacia. Antigamente você tinha três, quatro grandes escritórios que faziam determinado serviço especializado, e hoje a briga pelo cliente ele é grande, acredito eu que seja uma briga sadia, mas é uma briga grande, E1

O número de escritórios aumentou muito desde a década passada. É normal que haja mais produto a ser oferecido. Inclusive os escritórios estão mais agressivos na busca de clientes. Se você é diretor jurídico de uma empresa grande, está todo mundo batendo à sua porta. E6

Hoje em dia nós vemos que existe uma maior concentração de sociedade de advogados tanto no São Paulo na cidade de São Paulo como que é uma cidade do Brasil quanto no Brasil inteiro. Formação de núcleos no nordeste no sul do Brasil mesmo outras pequenas cidades no estado de São Paulo isso eu tenho notado, então antigamente nós víamos que nós... Isso eu vejo porque eu sou do contencioso e eu me tiro contra outras pessoas e essas outras pessoas antigamente eram muito mais de escritórios, um dois sócios do que hoje em dia que você briga com gente que esta em grandes escritórios então essa foi maior, eu senti a evolução eu senti a diferença nesse tempo. E19

[...] são os concorrentes, quanto que eles estão cobrando, e se o outro ganhou por causa de 10.000,00 reais. Quanto é que cada um está cobrando? Entendeu? E aí, esses bancos de investimentos jogam com a gente eu fico "p" da vida com isso. Isso me angustia, entendeu? É perder um trabalho porque eu concorrente meu, cobrou 5.000,00 reais a menos. [...] A concorrência me incomoda. E21

A intensificação da concorrência entre os escritórios de advocacia no Brasil, motivada pelo aumento do número de *players* de grande porte que ajustam sua estrutura para brigar por clientes corporativos rentáveis, confirma a visão de Hinings (2005) que enxerga neste movimento uma das pressões ambientais que abalam as bases do Profissionalismo (FREIDSON, 1996). Este crescimento do número de concorrentes no Brasil, também é observado por Pereira (2008) que indica, por sua vez que das vinte principais bancas brasileiras em 2007, sete surgiram a partir de 1990, ou seja, exatamente durante o período de expansão do mercado de serviços jurídicos no país. Outro fator incidente nos resultados de pesquisa e que ajuda a entender a intensificação da competitividade entre as grandes sociedades é a própria postura agressiva de clientes ao promover concorrência de preços entre os fornecedores, na tentativa de conseguir as melhores condições possíveis nas negociações de honorários, como assinalaram complementarmente Greenwood et al. (1993) e Powell, Brock e Hinings (1999).

i. Internacionalização da Advocacia

A internacionalização da Advocacia de ponta brasileira é apontada pelos advogados como uma das novidades trazida pelos vários acontecimentos econômicos e políticos ocorridos ao longo dos anos 1990. Este movimento se deu justamente devido tanto à ampliação da atuação

de clientes empresariais brasileiros que começaram a se interessar e explorar oportunidades no exterior (tanto de investimento como de atuação direta), como pela crescente presença de novos entrantes na também cada vez mais internacionalizada economia brasileira. Tais clientes passaram a necessitar, segundo os escritórios, de prestadores de serviços jurídicos referenciados em escala internacional para apoiar seus negócios.

Assim, as grandes bancas brasileiras de advocacia empresarial passaram a estabelecer parcerias com grandes escritórios internacionais (uma vez que não tem permissão para advogar no Brasil) como correspondentes quando ocorre uma “troca” ou “indicação” de clientes entre si ou estabelecendo bases próprias no exterior.

[...] No Brasil ainda não se pode ter escritórios de advocacia estrangeiros no Brasil. Se você pegar o X, ele é associado à BM. Ele está associado. Não é BM Brasil. Embora seja, na prática e se for sair daqui e for para o escritório de fora, muita coisa é igual, o jeito de falar, os departamentos funcionam da mesma forma, o sistema de cobrança é o mesmo, a estrutura é a mesma. Mas a gente fala que tem uma autonomia, que a gente é dono do negócio. [...] troca de clientes. Se algum cliente nosso estiver lá e precisar procurar algum escritório de fora, eles procuram. Isso acontece bastante. Essa comunicação é automática [...] Essa parte de contar com escritórios estrangeiros no Brasil é recente. O escritório tem isso há 20 anos. Tem alguns novos fazendo isso também. Dentro de alguns escritórios maiores - que começaram agora tudo isso... O Y tem, se eu não me engano; O Z tem um escritório em Nova York. É uma coisa meio nova, no mundo globalizado de hoje, isso funciona. A gente recebe e-mail de Israel, perguntando se temos conhecimento de alguma lei. E1

O X é um reflexo do B. Ele é braço deles aqui, a atuação deles é ser um escritório suporte no Brasil. O Y e o Z têm a seguinte semelhança: eles têm escritórios relacionados no exterior, mas não são braço direto do escritório. Enquanto o B é um escritório de suporte para os clientes dos escritórios lá de fora, que também têm negócios no Brasil... O Y e o Z já têm uma atuação diferente. Eles dão o suporte principal, primordial, para os clientes brasileiros. E11

Podem ser aqui novamente refletidas as observações de Hinings (2005) sobre a globalização de serviços profissionais com uma as características do Pós-profissionalismo (KRITZER, 1999) e a de Bartlett e Ghoshal (1989) que argumentam que tal expansão visa acompanhar e aproveitar as oportunidades emergentes em mercados estrangeiros, mas principalmente atender a demanda de seus clientes globalizados em seus mercados extra-regionais. As estratégias de internacionalização adotadas pelos escritórios brasileiros, ou seja, o estabelecimento de parcerias ou associações estratégicas e de correspondência com grandes escritórios estrangeiros ou mesmo a abertura de filiais internacionais corroboram Giácomo (2002) e Análise Advocacia (2008).

5.1.2 Mudanças : Organizações e Gestão

Este tema engloba as citações mais significativas relacionadas aos novos formatos organizacionais adotados pelas Grandes Sociedades de Advocacia no Brasil, inspiradas no

modelo das *Law Firms*, adotado pelas empresas prestadoras de serviços jurídicos originárias dos países mais desenvolvidos como EUA e Reino Unido.

Assim, ficam explícitas aqui a adoção de um novo raciocínio (ou uma nova mentalidade) mais próximo de empresas “de mercado”, que ao mesmo tempo em que buscam a excelência na prestação de serviços para seus clientes, preocupam-se a eficiência operacional interna, com a geração de lucros e com agressividade comercial na captação e retenção de clientes e de talentos. Tudo isso passando pela adequação de suas estruturas organizacionais às características da demanda de seus mercados (especialização e segmentação) sustentadas por processos e procedimentos internos mais formalizados, sob administração especializada.

A seguir apresentamos as visões dos profissionais que ensinaram tais tópicos bem como os conflitos surgidos a partir dessa nova perspectiva para as Grandes Sociedades de advocacia empresarial nacionais.

a. Mentalidade Empresarial

A Mentalidade Empresarial diz respeito à nova maneira que as Sociedades de Advocacia de ponta passam a considerar a natureza de seu próprio trabalho e mesmo sobre a maneira de estruturar as suas operações interna e externamente. O grande aumento da demanda por serviços altamente sofisticados, o crescimento em tamanho dado pelo aumento de pessoal (e de mão-de-obra) e pela necessidade de expansão de sua presença nos âmbitos regional e nacional (e até mesmo internacional) e a concorrência intensificada levam os advogados empresariais a perceberem a necessidade de adotar a visão e o raciocínio com tons bem mais próximos aos das empresas “capitalistas” na forma de gerir suas organizações.

Assim, emergem tanto a consciência a respeito da necessidade de profissionalizar sua administração, atraindo profissionais especializados (não-advogados) quanto novas preocupações a respeito do formato organizacional adequado para garantir eficiência na prestação de serviços ao cliente e a adoção de práticas, instrumentos e processos de gerenciamento (como a “Avaliação 360”) bem como a adoção de políticas internas mais formalizadas de gestão, como o “plano de carreira”. Entretanto, apesar da maior clareza quanto a esse novo patamar “empresarial” alcançados pelas Grandes Sociedades” (diverso daquele encontrado nas pequenas e nas antigas bancas), ainda persistem alto nível de informalidade naqueles o quê causa ansiedades e incertezas nos profissionais, bem como a

utilização de práticas (principalmente ligadas à avaliação e à remuneração) que geram descontentamento e conflitos.

O grande porte estrutural alcançado pelas Grandes Sociedades e a intensificação da concorrência com outros escritórios deixa clara a necessidade de “pensar como empresa” que precisa de clientes para obter lucros para cobrir seus custos e se perpetuar. Para isso, a visão do escritório “funcionando como empresa” interna e externamente às suas operações é aceita e justificada pelos advogados.

Aqui não tem quinhentos advogados, acho que tem uns duzentos e cinquenta... Tem gente da parte administrativa [...] E tem aqui, na Alameda Z e no Centro. Uma estrutura pesada, que gera custos. Grande parte da pressão é para pagar os custos. E5

A estrutura do escritório, falando da década de noventa, era uma estrutura familiar. Hoje isso aqui é uma empresa. Hoje o meu chefe está lá dizendo o seguinte: “Você tem que gerar lucro”. Se você não for um profissional lucrativo você vai embora. Você não tem sentido na estrutura se você não trazer clientes, não fidelizar o cliente, não for produtivo. O trabalho do profissional mudou em termos organizacionais. Hoje se tem uma estrutura empresarial. Não tem como ser aquela coisa de você estar passando no corredor e o seu chefe chamar: “Fulano, vem cá. Me dá uma ajuda aqui nesse negócio”. Não tem mais isso, senão sempre terá meia dúzia com milhões de coisa para fazer e meia dúzia sem fazer nada; meia dúzia que vão ser ociosos, ineficazes e, obviamente, não vão produzir para o escritório e outros seis que vão produzir excepcionalmente bem. Isso acaba gerando um desbalanço (sic), problema de prazo com os cliente E9

[...] você tem contas do escritório, você tem contas a pagar, tem um custo fixo, enfim tem toda uma equação econômica financeira por trás de tudo que o escritório faz, então não é simplesmente você trabalhar, prestar bons serviços porque hoje é uma competição muito grande então eu acho você também tem que pensar hoje no lado do business no escritório, não só o “Core Business” que é a prestação de serviços legais jurídicos, que essa é a maior preocupação de qualquer escritório que queira se perpetuar, mas tem essa preocupação de você estruturar bem o negócio, pra você poder ganhar dinheiro e enfim, continuar prestando serviços jurídicos aos grandes clientes. E22

Para os advogados, uma empresa de porte não pode prescindir de um profissional (ou grupo de profissionais) especializados em sua gestão. Não é mais cabível uma execução administrativa simplificada, quase improvisada num ambiente ao mesmo tempo próspero e competitivo. Por isso, vários grandes escritórios contratam administradores profissionais para dar conta do dia-a-dia das firmas, algo que começa a ficar tão representativo e importante para o futuro da organização quanto seu corpo técnico-jurídico.

Ele (o advogado) tem que profissionalizar a administração do seu escritório. Não dá mais espaço para improvisado [...] . Você vai aprendendo que a figura do administrador do escritório, que não tem formação jurídica, mas sim formação de administração de empresas, passou a ser indispensável para garantir a eficiência. É preciso estar atentas às técnicas modernas de organização, porque aquele padrão antigo, intuitivo, também não funciona, porque vai impactar os preços. E2

No momento que essa estrutura cresce, o escritório vai se profissionalizando. Não é de um dia para o outro, mas eu acho que isso aconteceu muito rápido. Porque antes - mesmo a administração de escritório - era uma coisa assim: tem o sócio que é o administrador e, além de administrador, ele é sócio de alguma área que efetivamente atua. Você vai ter toda a parte administrativa do escritório. [...] é tudo muito informal. Só que

chega a um determinado tamanho, que isso muda. Você precisa ver custo, você precisa aprimorar a cobrança de horas, você tem uma estrutura de 30 advogados, para de repente você ter uma de 300, 400, advogados. Profissionalizou muito. E8

As grandes bancas têm diretoria, têm ouvidoria [...]. E a administração hoje é profissional. Hoje você tem profissionais contratados para administrar um escritório de advocacia. [...] antigamente era só o sócio (o dono do escritório) e um contador. É uma empresa. [...] Eu acho que a profissionalização da administração do escritório, [...] e isso é benéfico, porque você não tem a cabeça de um advogado, [...] um advogado não tem o [...]. Eu acho que a grande mudança, em termos de administração, é essa, você ter pessoas de fora cuidando junto (...) advocacia. E 13

Sobre a dinâmica de diferenciação interna de grandes estruturas organizacionais, os advogados reconhecem a importância da criação de áreas de apoio especificamente administrativas na estrutura organizacional e compreendem a dimensão que tomam internamente.

Nós temos hoje aqui um administrativo gigantesco, que permite que tudo seja rápido e eficiente do jeito que ele quer. Você emite uma fatura e fala: “Ah, não, essa fatura eu não quero. Quero que emita lá para fora”. Você emite para fora rápido. “Eu quero não sei o quê”. Você tem uma quantidade absurda de pessoas para atenderem a tudo. Hoje nós temos uma área que antes não existia, de tecnologia da informação. Nós temos a área de contabilidade muito mais desenvolvida. E4

A parte de gestão, de administração é muito parecida com a de uma empresa. Acho que aqui é bem estruturado; dentro da administração do escritório existem várias áreas. Tem o pessoal do financeiro, o pessoal de RH, até boy... Bastante gente mesmo. Precisamos disso. E12

Hoje aqui no escritório acho que você deve ter mais de duzentas pessoas que trabalham só na área do administrativo, que cuida da parte de emissão de faturas, relacionamento com o cliente. Hoje você tem que ter assessora de imprensa para o escritório. E 13

Os grandes escritórios também se profissionalizam quando procuram adotar instâncias de decisão, regras e procedimentos que tornem mais transparentes e organizadas as políticas, processos e procedimentos internos como os relativos à atuação estratégica, metas de desempenho, controles operacionais e Recursos Humanos.

A maior mudança que eu vejo, é essa busca por um caráter mais empresarial, a criação de regras, de uma governança corporativa dos escritórios. Eles estão criando conselhos de administração. De três em três anos no máximo, troca-se os membros. As matérias mais importantes são remetidas para a assembleia dos sócios, que é quem decide, mas o dia-a-dia é decidido pelo conselho de administração. Fora isso se cria comitês para os assuntos. Comitê de informática, porque a informática é um escritório muito importante, recursos humanos... No nosso escritório nós temos comitê para projetos sociais. Há muitos comitês, de todas as naturezas possíveis e imagináveis. E6

Todo final do ano nós fazemos uma avaliação 360 graus. As pessoas que trabalham comigo, meus pares, meus subordinados e meu chefe, fazem uma avaliação de mim e eu faço deles. Por isso que chama 360 graus. E6

[...]. Eu tenho que bater meus números no final de semestre, toda a semana eu recebo um relatóriozinho dizendo lá, qual que foi meu custo, quanto eu faturei e tudo mais. Eu acho que se eu... a gente não tivesse um S.A.P, um software de gestão, ficaria muito mais difícil para eles digerirem os dados, poderem dar o Feedback pra mim para eu saber se não bati ainda o orçado, preciso trabalhar mais, preciso faturar mais. E 21

Os escritórios hoje tem que, tem metas. [...], hoje é um negócio, então você tem uma expectativa de produzir, de, trabalhar certo numero de horas por mês, ou seja, o sistema mudou muito, [...] gente precisa trabalhar por

hora, escritório grandes tem a necessidade de administrar de alguma maneira o trabalho dos associados, dos advogados como um todo. Mesmo os sócios tem um sistema de avaliação de controle de produção, etc. Existe uma certa expectativa dos grandes escritórios sobre uma produção mínima. E 22

A mentalidade empresarial traduzida por uma nova visão e um raciocínio profissional perante um mercado que é ao mesmo tempo promissor e altamente competitivo, também se manifesta quanto os advogados demonstram reconhecer e concordar com uma postura e um direcionamento de “orientado para o cliente” (ou com foco no cliente e suas necessidades), que por sua vez direciona e condiciona as estruturas e estratégias organizacionais e sua própria atuação na busca pelo sucesso e ascensão profissional.

[...] têm tentado atuar como empresa. Com administração própria voltada à satisfação do cliente. Como se fosse um produto físico e não um produto intelectual. [...]. Constata-se a profissionalização cada vez maior da administração do escritório. [...] sempre excelentes serviços. O escritório se preocupa muito com isso. É uma consequência da preocupação com qualidade. O escritório se preocupa não só com a qualidade técnica do trabalho, como também a qualidade visual, de formatação [...]. É visando lucro também, o escritório visa lucro. É um negócio como qualquer outro, não tem jeito. Os escritórios estão fazendo isso cada vez mais. Eles estão visando lucro, enxugando, como se fosse uma empresa normal, de qualquer outro ramo. E11

O foco no cliente. Tem que ser. O cliente hoje em dia é um consumidor como qualquer outro. Como nós quando vamos ao restaurante. Foco muito grande no cliente, e os clientes estão cada vez mais exigentes e mais, e necessitam das informações, respostas rápidas. Num tempo muito rápido. Então eu acho que esse é um ponto. [...]. É a visão de que você tem que trazer, tem que ter um foco na imagem, pra manter, pra trazer clientes e manter os clientes, é uma visão prestadora de serviço, e uma visão do mercado. Saber como é que tá o mercado. Hoje em dia qualquer tipo de balanço na bolsa se torna uma, um nicho interno no escritório e mesmo quais são as áreas, quais são os serviços que você pode prestar dentro da sociedade, você tem que ter essa visão. Então não é só, é uma visão de como funciona administrativamente o escritório, e de uma visão do mercado. Uma visão de mercado, tem que ter as duas. E19

Podemos enxergar os fatores aqui levantados como genericamente concordantes com a constatação de Greenwood e Lachman (1996) de que as organizações de serviços profissionais ao buscarem maior eficiência e eficácia operacional, como resposta às pressões competitivas e às oportunidades de crescimento, adotam novas estruturas organizacionais que garantam melhor coordenação de esforços e recursos por meio do fortalecimento de seus sistemas de gestão. Ainda, ao admitirem abertamente sua orientação por lucros (ROACH, 1999) e para o mercado (SHERR, 2001) rompem com o discurso profissional tradicional sobre a não-mercantilização da profissão (Bonelli, 1999). Ao fazerem isso aproximam-se às práticas do gerencialismo (HININGS, 2005) forma rival de organização do trabalho (BONELLI, 2002).

A partir da descrição das dimensões de gestão (GREENWOOD, HININGS e BROWN, 1990), podemos enxergar que foram estabelecidos e fortalecidos controles mais definidos e rígidos sobre a política de elaboração de estratégias (Controle estratégico) o estabelecimento de metas e objetivos (Controle mercadológico-financeiro) e a racionalização de processos

(Controle operacional). Além disso, há a importação de técnicas e práticas gerenciais consagradas nas empresas (DIAS e PEDROSO, 2001) como as “Avaliações 360º”. A criação de áreas funcionais especificamente administrativas (como RH, Financeiro etc) e a contratação de administradores profissionais para ocupar esses postos, corroboram a posição de Hinings (2005) de que as habilidades de gestão, até então consideradas como secundárias, passam para o primeiro plano nas preocupações das sociedades de advogados.

b. Plano de Carreira e Estratificação Profissional

O processo de formalização de normas e procedimentos internos passa dentre outros, pelo estabelecimento de um plano de carreira que indicaria qual o percurso que o advogado seguiria naquela organização conforme fosse acumulando experiência além de critérios objetivos para os perfis esperados que os profissionais deveriam apresentar a cada fase que avançassem.

Entretanto, para os advogados, embora exista tanto uma noção comum quanto aos estágios de avanço na carreira (júnior, pleno, sênior e sócio) como políticas mais ou menos explícitas e detalhadas sobre as fases e critérios de promoção que prometem certa previsibilidade no trajeto, estes ainda causam muita ansiedade sobre as condições de ascensão profissional, pois, na sua percepção, aqueles são muito subjetivos, principalmente quando as regras deixam lacunas que permitem a existência de exceções.

Todo ano você é avaliado para ver se você “passa de ano” ou não. Dentro de cada categoria tem A e B. Então você vai indo [...] até sócio. Não sei exatamente quantos anos de sócio, há as subcategorias, questões de faturamento, cada um tem um faturamento diferente, um valor de hora diferente. Até você virar sócio Sênior. Há uma avaliação anual. Existe um plano de carreira. Você sabe que se você ficar aqui trinta anos, você vai virar sócio uma hora ou outra. Uns viram antes, outros viram depois. Quem não vira é porque saiu. E5

Há poucos critérios claros de promoção, de hierarquia. Tem uma questão de práticas corporativas. Os critérios de promoção não são definidos e acabam, também, gerando muitos conflitos. Por mais que seja meritocrático, no sentido de que algumas pessoas vão ser melhores do que outras, o que é meritocrático é pouco claro. E10

Essa questão da qual são estabelecidos patamares, muitas vezes gera controvérsias, porque existem pessoas que têm menos anos de formado, menos anos de casa, mas acabam subindo por fatores subjetivos. Não é uma classificação tão clara. Existe uma regra, que todo ano tem uma avaliação e, dependendo dessa avaliação, você é promovido ou não. Ocorrem algumas exceções. A regra é feita para dar margem às exceções. A forma na qual ela é estruturada, dá margem às exceções. [...] Não é uma empresa que tem um procedimento preto no branco que diz que o advogado júnior vai ser o advogado pleno de tantos há tantos anos de formado, depois o próximo só se tiver tantos anos de escritório e tantos anos de formado, não é assim. A classificação depende da avaliação. No final das contas, acaba tendo certa subjetividade. E11

[...],então se você tem um tempo de formado e você desempenha suas funções adequadamente você vai tendo aumento de Junior pra pleno três anos, de pleno pra sênior três ou quatro, aí depende porque o histórico vai mudando um pouco mais ou menos assim, então assim se você teve um bom desempenho nas avaliações anteriores quando chegar o momento seria natural que você fosse promovido, esse é o critério. [...] não há um

lugar onde esta escrito até deveria haver mais não há, também tem os usos e costumes que sabe que em aproximadamente três anos de formado a pessoa vira pleno, de três a quatro anos sênior E14

[...] o escritório agora ta transformando, acho que essa é uma tendência inevitável, porque se você não tem esse tipo de regra, a pressão dentro da promobilidade (sic) da carreira é insuportável, e aí você não consegue controlar os profissionais que estão aqui, nem controlar que eles fiquem, nem controlar a ansiedade no dia a dia, [...] a pessoa nem sabe o que ela precisa fazer pra ser, pra subir dentro da carreira, e aí ela começa a presumir o que ela precisa fazer, e cria dentro da cabeça dela um conceito do que é necessário pra virar, e que não necessariamente é o conceito dos 40 sócios tem que lá decidir se o cara vai subir ou não vai subir. [...] tem o problema de aumentar a pressão. Os escritórios estão se organizando muito pra ter critérios muito duros e objetivos pra pessoa virar sócia, porque precisa. Precisa e pra organizar melhor a carreira. E16

O estabelecimento de categorias indicativas do progresso de carreira dos advogados de grandes escritórios valida a descrição feita por Lucca e Queiroz (2008) sobre os níveis de experiência, as tarefas atribuídas e as competências necessárias. Entretanto, a aparente formalização que balizaria as ações e esforços de desenvolvimento e de qualificação dos trabalhadores e lhes vislumbraria um percurso de ascensão relativamente previsível, na prática não se situa como referencial estável, uma vez que os critérios de promoção não são percebidos como totalmente transparentes dando margem deliberadamente para subjetividades nos julgamentos e escolhas dos promovidos. Tal situação confunde e traz ansiedade aos profissionais que dão indícios de descrédito a essas regras. Isso denuncia aspectos anacrônicos da “mentalidade empresarial” das bancas, uma vez que expõe suas informalidades operacionais (VON NORDENFLYCHT, 2010).

Outros pontos que revelam a presença de aspectos impregnados da advocacia tradicional nas grandes sociedades brasileiras são as menções indiretas aos sistema de promoção “Up or Out” (VON NORDENFLYCHT, 2010) percebida nos depoimentos dos entrevistados E5 e E16.

c. Vínculos e Relações de Trabalho

Os advogados admitem que as relações de trabalho nos grandes escritórios são coerentes com a nova realidade da “estrutura” empresarial que os mesmos tendem a adotar. Principalmente em relação à adoção do vínculo empregatício celetista para os profissionais jurídicos nas grandes bancas. Sob tais condições, o profissional observa uma diminuição na autonomia de seu trabalho, nos limites de sua posição e regras hierárquicas. Dessa forma, também percebem que, para ascender na carreira (no contexto das grandes sociedades) é necessário que adotem o comportamento de empregados de empresa “normais”, obedecendo as normas e processos internos.

Antigamente, advogado não era funcionário do escritório, ele não era CLT; isso mudou nos últimos três ou quatro anos. [...] acabaram registrando. A maioria dos escritórios do porte deste tem um plano de carreira para o funcionário, e obviamente deve ter uma tabela que a gente não sabe, que, por exemplo, prevê que até determinada fase da carreira é funcionário; depois em determinada fase vira sócio. E1

Essa nova onda do direito está meio que misturando os escritórios de advocacia com a empresa. O advogado associado ao escritório de advocacia com o trabalhador, com o empregado de empresa. E o advogado tem que atender às regras, se quiser trabalhar nesse ramo. E3

Eu não me sinto autônoma. Eu sou advogada, mas eu estou muito longe de ser autônoma. Eu tenho horário, eu tenho regras, isso aqui é realmente uma empresa. [...] No sentido de você responder a essa perda da autonomia, você responde para todo mundo, como se fosse um emprego regular. Você responde aos seus superiores. E4

Estas constatações são coerentes com a afirmação de Bonelli e Barbalho (1998) de que a estratificação social do trabalho (na dimensão da propriedade) entre sócios (cotistas) e não sócios (assalariados com vínculo empregatício pela CLT - Consolidação das Leis do Trabalho). Também como demonstrado, a natureza desse vínculo implica na redução da autonomia do trabalho profissional (SHERR, 2001) uma vez que agora o advogado deve responder a um hierarquia que supervisiona seu trabalho, além de obedecer à regras e procedimentos organizacionais (NELSON, 1988). Tem-se, assim, mais um ponto de rompimento com a tradição da prática autônoma e auto-controlada do trabalho sob o Profissionalismo (FREIDSON, 1999).

d. Especialização/Segmentação

A adequação da estrutura organizacional das grandes sociedades de advocacia passa pela adoção de “células” ou “grupos” de trabalho coerentes com a especialização/segmentação do conhecimento jurídico. Para os advogados, essa forma de organização e de metodologia de trabalho é justificável do ponto de vista competitivo e do foco no atendimento às necessidades do cliente. Assim, o aumento da complexidade das demandas dos clientes pede a formação de grupos cada vez mais focados em certas áreas do conhecimento e da prática jurídica (contencioso ou consultivo), o que possibilitaria uma oferta completa de serviços com os quais o cliente poderia ser globalmente atendido, sem a necessidade de buscar outros prestadores complementares.

[...] Havia subgrupos que chamam de célula,. Eu acho que os subgrupos na verdade são o reflexo daquilo que nós falamos da especialização. Quanto mais especializado o escritório se mostra, mais subgrupos você vai ter. E3

Hoje em dia, o empresarial é dividido em duas equipes e dentro dessas equipes há especialidades. Há o pessoal que faz bancário, contratos, propriedade intelectual, CADE, direito do consumidor, internet, enfim, várias equipes. E5

Eu acho que a grande mudança é a especialização, no sentido de tentar sempre atender o cliente da melhor forma possível, em todas as áreas, aprendizado, no sentido de sempre se atualizar. Então eu vejo que você ter um grande escritório por trás de um cliente, facilita muito as coisas. Não você ter só uma área, um cliente. Hoje ele não quer trabalhar com dez, quinze escritórios de advocacia. [...] eu acho que os clientes procuram os grandes escritórios e fala, “olha, eu sou seu cliente, se vira. Você tem todas as áreas de atendimento”. E 13

[...], também por conta da demanda, os escritórios se especializaram muito. Então esses grandes escritórios, também por conta de uma demanda que foram criados [...], a idéia seria prestar um serviço global pra empresas de grande porte, e dentro dessa estrutura então ter especialistas. Se a empresa precisa de um ambientalista você vai encontrar, se precisa de pessoal de arbitragem, igual. E22

São aqui validadas as observações similares de Abel (1986) e Dias e Pedroso (2001) que enxergam na especialização/segmentação do trabalho e conhecimento jurídicos uma das conseqüências do movimento de adaptação e preparação estrutural das organizações profissionais para atender de forma mais eficaz, aprofundada e abrangente as complexas demandas de seus clientes globalizados e, assim, maximizar as oportunidades trazidas no atendimento a esses clientes.

e. Descontentamentos relacionados à Gestão

Os advogados apresentam sentimentos que vão desde a restrição à desaprovação de certas práticas de gestão que eles consideram como danosas tanto à cooperação interna quanto ao bom andamento do trabalho. Tais queixas estão ligadas à forma de avaliação de desempenho (por faturamento), de remuneração e de direitos sobre clientes (a chamada “Originação”, quando o responsável pela captação inicial daquele cliente passa a ter direitos em participar da remuneração sobre quaisquer outros serviços realizados pelo escritório, independente de sua participação direta) que podem causar conflitos advindos do estímulo à competitividade interna até mesmo a perda de oportunidades futuras.

Além disso, são relatados conflitos relacionados à ausência de regras claras de linha de comando e de responsabilidade na gestão de equipes, com casos de duplicidade de comando.

Cada um tem a sua área, seu orçamento. Cada um tem um orçamento diferente dentro do que os sócios julgaram capaz de cumprir naquele ano. Muitas vezes conflita com a equipe do lado. Por exemplo, um cliente muito grande. Se um sócio da área trabalhista traz ou um sócio da área cível traz, isso vai impactar no budget, no orçamento. Causa um conflito muito interno dentro do escritório. E é óbvio que uma área de mercado financeiro tem um orçamento muito mais alto do que um cível, do que um trabalhista. Isso gera uma cobrança em cima do cível e do trabalhista e o argumento do cível e do trabalhista é: “Mas você não depende de mim? Aquele seu cliente que dá 80% do faturamento para o escritório de mercado de capitais não está aqui também porque tem um trabalhista bom, tem um cível bom?”. Entendeu? Há muito conflito. E aqui, como na maioria dos escritórios grandes tem a questão da originação. Quem traz o cliente, fica no primeiro caso. Isso nós chamamos de originação. Na verdade cada escritório tem a sua regra. Aqui, o advogado ou sócio que traz um cliente, em princípio, fica com uma grande parte do primeiro caso. Imagine uma empresa gigantesca com várias sociedades dentro dela e que ela venha para o escritório. Uma sociedade veio para o escritório há dez anos através de um sócio. Uma outra perna do grupo, uma outra sociedade do grupo procura outro sócio e o primeiro sócio fala: “Esse cliente eu já atendia. A originação é minha”. Sabe? Isso causa muito stress entre eles. Isso não é resolvido... É muito questionado. Mas eu acredito que para se ter um caráter empresarial não há como manter a originação. Na minha opinião. E6

[...] É difícil. Por quê? Porque são três chefes. Na verdade tem as duas chefes e eu sou o chefe que está abaixo delas. Eu recebo ordens das duas. Muitas vezes tem esse conflito de trabalhos. Um sócio passou trabalho, você não pode fazer, porque o outro pediu. As duas sócias passam trabalho, mas aí eu falo que já estou fazendo um negócio da outra. Aí a outra fica puta, sabe aquele negócio de...? Em algumas ocasiões existem conflitos, mas depois é uma questão de organização, de trabalho e tudo mais. Elas têm relativamente o mesmo poder, mas tem

uma que está acima. No societário elas são iguais, mas ela está acima porque iniciou a área. É difícil, porque às vezes eu estou fazendo trabalho para uma, aí a outra pede um negócio e diz: “Se fosse a outra lhe pedindo você não ia recusar”. Existe isso sim, mas é uma questão que tem que coordenar, não tem jeito. E11

Eu vou te falar o que eu penso E talvez seja o modelo de negócio do escritório, porque tem três áreas [...] você tem que bater aquele número. Você tem que gerar o lucro acima desse número. Na verdade até 20% a mais do que isto, os números são mostrados para todo mundo então eu sei o quanto que o Zé fez, o quanto que o Pedro fez e eu sei que o Luis não conseguiu. Mas às vezes, o Luis esta desenvolvendo área que hoje em dia, tá difícil, é uma área que enfim, os clientes não valorizam, mas que amanhã vai ser uma coisa, e uma porta de entrada, se o Luis trazer “aquele caso” vai gerar mais casos para todo mundo. Então é problema do nosso modelo de negócio. O Luis não presta, o Luis não trouxe; não conseguiu render. Não dá para contar com o Luis. Então entre a gente, ou então tem outras coisas. Já que o Luis esta passando fome, já que o Luis não sei lá. Por exemplo, eu sou o Luis, já que eu não conseguindo bater, eu vou pegar um caso aqui, uma coisa que nem eu sei direito o que é fazer, eu não sei fazer aquilo, mas eu vou fazer porque pelo menos eu contratei bem, eu consigo trazer essa grana e bater o número. Isso eu acho muito ruim, porque se o cliente contrata o escritório, tem que contratar um pessoa que vai fazer aquilo, e não o Luis que é do setor imobiliário. Eu acho que seja um pouco por conta do modelo. Mas me angustia porque eu vejo um pouco de incongruência, de desvio que deve ter em toda empresa, mas favorecimento de um lado porque o Luis esta desenvolvendo uma área que vai ser importante amanhã para o escritório, vamos dar um abraço, vamos dar uma chance para o Luis, entendeu? Aqui é assim. É um ano, sei lá um tempo acabou vai embora entendeu? Então isso me angustia um pouco. Porque primeiro, eu não quero ser amanhã o Luis e segundo eu acho que o que o Luis esta fazendo esta valendo a pena. E tem o outro lá que não esta fazendo nada, e ninguém fala nada entendeu, então. Mas não tem para ninguém. E21

f. Conflitos relacionados à Mentalidade Empresarial

No entanto, a transição das grandes sociedades de advocacia para uma estrutura e *modus operandi* mais próximos da empresas que visam o lucro e que buscam eficiência operacional, não se faz sem resistências ou questionamentos tanto dos profissionais quanto dos próprios sócios. As dificuldades de alguns desses últimos acostumados a uma forma mais personalista e informal de gestão ainda persistem quanto às novas formas de administração das sociedades. Tal situação gera controvérsias quando passa a ser necessário acatar e adequar-se às normas, aos procedimentos e aos processos mais formalizados. Esses conflitos podem fazer com que ferramentas e recursos à disposição dos profissionais (como os de tecnologia da informação) fiquem subutilizados.

Mesmo tendo esses conselhos é difícil você mudar a prática, por mais que você crie uma teoria diferente, é difícil você adaptar. Essa transição é complicada. É difícil respeitar todas as regras que foram colocadas no papel. Para o sócio fundador ou os sócios mais antigos que sempre mandaram do jeito deles é difícil passar a ter limites. Por mais que eles tenham defendido aquela mudança, aquela criação do caráter empresarial, aquela estrutura com conselho, eles se sentem perdendo poder. Acho que eles vivem esse conflito. [...] todo mundo é um pouco sócio aqui. Os sócios institucionais e os sócios seniores. É muita gente pensando diferente, com interesses diferentes. Cada um atua em uma área diferente e eu acho que isso gera muito conflito. E6

Aqui o escritório é um pouco menos empresarial, mas eles estão buscando isso, estão estruturando, criando conselhos, criando comitês. Está tentando se respeitar isso, mas é, e acredito que permanecerá assim por muito tempo, uma sociedade constituída basicamente por advogados, que não são administradores... Acaba cada um tendo a sua equipe e defendendo a sua equipe. Acabam sendo pequenos feudos. O mercado ficou bastante competitivo, mas ao mesmo tempo faltava muito um caráter empresarial para isso. Hoje em dia eu acho que isto está se estabilizando, se desenvolvendo. Estão aprendendo a lidar com isso, mas ainda continua faltando um caráter empresarial para todos os escritórios. E6

Ainda é a pessoa e não a função. Na questão de gestão de informação acaba acontecendo, pelo menos a meu ver, que ainda que a ferramenta seja boa, para utilizá-la na maior potencialidade você precisa da pessoa que lembre da memória da área, que fale “olha em tal memorando”, senão você não acha nunca. Não é tão profissional quanto ao tipo de negócio. É uma opinião minha, baseada na experiência que eu tive em outros lugares. Para mim ainda é uma estrutura muito personalista, muito individualista. Não há trabalho em equipe, é difícil você ter coletividade. E10

Diferenças de abordagem quanto à natureza do trabalho jurídico e do funcionamento da advocacia, podem fazer com que ações e atitudes gerenciais tomadas por parte administradores profissionais não sejam compreendidas pelos advogados, que as questionam ou mesmo as rechaçam, criando certo nível de tensão com a nova mentalidade empresarial dos grandes escritórios.

Eu acho que ainda não ta consolidada por que ainda não se sabe muito bem qual que é o papel pras pessoas, ou pelo menos os advogados não tem [...] eu acho que ainda não tem coisas positivas, pelo menos aqui nesse escritório eu acho que o administrador, eles visam muito o lucro sem considerar que somos escritório de advocacia onde você tem características diferentes de uma empresa, porque aqui o maior ativo são os advogados e numa empresa não. Então eu acho que esses administradores que até por não serem advogados não tem essa clareza, e isso não está sendo positivo. Eles querem muito lucro, eles cortam em coisas, muitas vezes eles cortam-nos próprios salários dos advogados, ou fazem promoções menores coisas assim, ou cortam em coisas de apoio que para o advogado é muito importante, e eu acho que por eles não serem advogados tem um conflito muito grande, eles não entendem [...] os executivos que o escritório tem buscado no mercado que não conhecem o mercado de advocacia [...] . Eu não vi ainda uma contribuição positiva para o advogado, pode ser que para o escritório tenha contribuído, mas para o advogado não. E14

5.1.3 Considerações sobre a Categoria:

Os advogados associam os eventos ocorridos a partir dos anos 1990 no Brasil como indutores não só das grandes oportunidades e do período de vertiginoso crescimento mas também das grandes mudanças no próprio mercado de prestação de serviços jurídicos empresariais. Dentre eles, a abertura de mercado, as privatizações e a crescente inserção da economia brasileira no contexto internacional atraíram empresas e investidores estrangeiros que vislumbravam as oportunidades aqui existentes e que se tornaram os grandes clientes em potencial das bancas. Assim, o crescimento rápido, porém desordenado das grandes bancas no período e o surgimento de novos players de mesmo nível, tornou ostensiva e mais agressiva, segundo os entrevistados, a competição entre os grandes escritórios de advocacia empresarial pelos novos e rentáveis clientes globalizados.

Paralelamente à tendência de aumento da complexidade dos grandes negócios realizados no Brasil devido à introdução pelos clientes estrangeiros de formatos de negócios e de operações

de alto nível que até então não encontravam paralelo no Brasil, os profissionais consideram também que o próprio cenário legal e jurídico nacional se renovou, aprimorando-se e adaptando-se àquelas mudanças econômicas mas também ao próprio aumento da complexidade das relações sociais e jurídicas no país, por meio do surgimento e/ou modernização de marcos legais e instituições de Estado (ou da sociedade civil) fiscalizadoras e/ou reguladoras.

A crescente integração do Brasil na rede de negócios internacionais e a exposição a práticas jurídicas estrangeiras devido ao aumento do intercâmbio com outros profissionais, além do próprio aumento das oportunidades para empresas brasileiras no exterior provocaram, segundo os entrevistados, dois fenômenos importantes: a influência estrangeira no Direito Brasileiro e a internacionalização da advocacia de ponta brasileira. No primeiro caso, esta influência deu-se principalmente pela absorção (e não uma incorporação pura e simples) de soluções e formatos jurídicos estrangeiros em direito empresarial mas também na inspiração para elaboração de novos marcos legais ou mesmo para a criação de novas instituições, aproveitando experiências já existentes em países com mercados mais maduros. No segundo caso, os próprios escritórios nacionais expandiram sua atuação para outros países tanto para continuar apoiando seus clientes em novos mercados como para aproveitar por si próprios, as eventuais novas oportunidades.

Em função dessas mudanças verificadas tanto no âmbito da economia, dos negócios e do Direito, vivenciadas em seu trabalho cotidiano, os advogados reconhecem os benefícios da adoção de uma mentalidade empresarial por parte dos escritórios com o intuito de gerir suas operações numa perspectiva de negócio (como orientação para lucro) e também para potencializar sua atuação competitiva em um mercado altamente concorrencial, onde clientes altamente exigentes quanto à qualidade e custo trazem novas oportunidades de ganhos com demandas altamente sofisticadas e lucrativas na mesma proporção. O exercício dessa nova mentalidade envolve uma maior diferenciação e dinamização das estruturas organizacionais daquelas entidades com a criação de áreas especificamente administrativas a serem gerenciadas por administradores profissionais vistos como os mais aptos para tais funções.

Tais atitudes refletem o fato de que as questões administrativas e de controle passam para outro nível de importância para as grandes sociedades. Além de aumentar a diversidade profissional no interior dos grandes escritórios, abrem-se novas possibilidades para o

relacionamento intra-organizacional inclusive com a ocorrência eventual de conflitos entre perspectivas (como relatado nos depoimentos), principalmente envolvendo decisões gerenciais operacionais por parte dos administradores que passam a decidir inclusive sobre certas circunstâncias e recursos do trabalho dos advogados. Essa situação, juntamente com a orientação ostensiva para o lucro e para o mercado indica mais um ponto de rompimento com a tradição do Profissionalismo (FREIDSON, 1996), uma vez que traz repercussões sobre a questão da tradicional autonomia do trabalho, algo que é destacado quando se observa a disseminação como norma do vínculo empregatício (CLT) entre aqueles profissionais e a organização, que assim, agora passam a ter seu trabalho controlado avaliado externamente, algo que é percebido pelos advogados. Mais do que a reedição de um tradicional conflito, isso atesta a aproximação das grandes bancas com os princípios e práticas do gerencialismo como modelo mais eficiente de gestão em ambientes competitivos e traz indícios que as aproximam das formas mais evoluídas de organizações de serviços profissionais, as MPBs (COOPER et al., 1996).

Os profissionais também reconhecem que a mentalidade empresarial, influenciada pelo gerencialismo, também se reflete nas formas e métodos de organização do trabalho que, como resposta ao novo grau de complexidade de suas tarefas e de seus projetos e visando atender o cliente corporativo em todas as suas necessidades de uma perspectiva global e ao mesmo tempo aprofundada, agora se fragmenta em “células” especializadas (ou segmentadas) em áreas do conhecimento e práticas jurídicas.

No entanto, esse esforço de “organização” não transmite consistência de todo para os profissionais advogados que nela trabalham, uma vez que enxergam algumas lacunas e em políticas internas e em procedimentos percebidos por eles como críticos, principalmente em relação aos planos de carreira que, apesar estar relativamente formalizados e divulgados na maioria das grandes firmas, ainda não são visto como suficientemente explícitos ou mesmo objetivos em seus critérios de promoção. Outros conflitos e descontentamentos entre os advogados estão relacionados às atitudes e/ou às políticas da gestão que dizem respeito às práticas de avaliação e de remuneração, que ao tomar por base a segunda como medida para a primeira, é vista pelos profissionais como danosa ao bom andamento do trabalho, ao estimular a competitividade entre os colegas.

5.2 Características do Trabalho e sua Organização

Esta categoria reflete as opiniões dos respondentes sobre como seu trabalho foi impactado pelos fatores das mudanças socioeconômicas e competitivas dos anos 1990, tanto em relação a sua maneira de realizá-lo individualmente como às formas de organização do trabalho jurídico (consultivo e contencioso) no âmbito das grandes sociedades de advocacia, que passaram a responder a um ambiente altamente concorrencial onde clientes extremamente exigentes trazem demandas cada vez mais complexas e ao mesmo tempo lucrativas. Assim, os focos das respostas recaíram sobre a necessidade e os modos de adaptação ao ritmo e às exigências dos negócios daqueles, das altas cargas horárias conseqüentes dessa tentativa de sincronização, do método/processo de trabalho e da composição das equipes especializadas além de aspectos da coordenação das equipes multidisciplinares formadas visando integrar as várias aéreas de conhecimento segmentado que tomam parte em projetos complexos.

Os entrevistados ainda expuseram a importância do perfil e do estilo da chefia (no caso os sócios) na gestão e na divisão/distribuição de tarefas e atribuições entre os membros dos times bem como os diferentes critérios utilizados em sua formação. Dentre os fatores das mudanças ambientais foi apontada a influência da tecnologia que tornou o trabalho mais ágil e ampliou suas possibilidades e a velocidade no atendimento e na comunicação com o cliente, ao mesmo tempo em que observam como tais impactos modificaram as características essenciais do trabalho jurídico. Após uma perspectiva comparativa entre a advocacia “pré-anos 1990” e a atual praticada nas grandes sociedades, os respondentes citam quais tarefas agora passam a compor o repertório de atribuições do advogado dentro dessas organizações.

a. Adaptação ao ritmo do cliente

A adaptação do ritmo de trabalho dos advogados ao ritmo e às necessidades de negócios é um fator crucial para a sobrevivência no mercado altamente competitivo das grandes operações empresariais. Os profissionais demonstram estar cientes e dispostos a estarem sempre prontos para aceitar grandes urgências em projetos de Fusões e Aquisições, de ofertas públicas de ações etc, por exemplo, e ter de resolvê-las dentro dos breves prazos estabelecidos. Esta atitude que é esperada e exigida pelo cliente empresarial pode significar a diferença entre

manter ou não sua confiança e sua conta, bem como o comprometimento de sua reputação no mercado.

Quando uma empresa resolve lançar ações em bolsa, ela resolve lançar e ponto, acabou. O banco dá duas semanas, que é a janela de mercado, para a operação voar e aí você tem que ficar rodando noite. O que você vai fazer? Vai dizer não, abrir mão da receita? Não dá. Vai deixar de atender o banco, o cliente que é seu parceiro de anos? Não vai deixar. E assim por diante. Ou são projetos que têm que acontecer rapidamente, ou são coisas que já estão críticas. Eu estou aqui há bastante tempo e posso dizer para você que são raras as situações onde somos acionados que não demandam urgência, que não demandam uma resposta rápida. E9

Eu acho que foram estes atendimentos a grandes empresas e aquelas coisas de mercado mesmo, onde só sobrevivem os melhores. Para atender grandes empresas tem que fazer coisas com rapidez e agilidade; os advogados também tiveram que adequar a isto, como tudo como na economia global que tudo é rápido é ágil pra tomar decisões os advogados tiveram que se adequar aqueles que têm este perfil conseguiram ficar como advogados empresariais. E14

[...] mudou e passou a ter um perfil muito empresarial, aí você começa trabalhar com instituições financeiras que visam o lucro e querem dinheiro em todas as operações. Aí esperar cinco dias pode interferir na decisão dele fechar o negócio; então acabou criando uma urgência do próprio cliente que o escritório passou a atender. Tem que ser assim se não eles não têm interesse no nosso serviço. E18

A adequação ao ritmo do cliente passa tanto pela sincronização inclusive ao fuso horário do cliente estrangeiro, que passa a referenciar o horário de trabalho dos profissionais no Brasil.

Nós estamos tratando com um escritório estrangeiro, nós já vamos ter que cumprir o horário do cliente estrangeiro. Se nós estamos fazendo uma operação com o Japão, nós vamos ter que ficar aqui no horário deles. Varia um pouco de cliente para cliente, mas como regra geral eles são mais exigentes e querem ser bem tratados e exigem isso. E7

Da mesma forma, é preciso demonstrar seu comprometimento gerenciando a ansiedade do cliente pela adoção de procedimentos mais ou menos explícitos de atendimento frente às suas solicitações.

Nós temos política de um turn over de 24 horas, não expressa, mas tácita. Você tem que responder o e-mail ao cliente em, no máximo 24 horas nem que seja para dizer que recebeu e está analisando. O cliente espera isso, ele quer ter esse feedback. Ele fica mais calmo sabendo que eu recebi o e-mail, que eu li e que vou responder dentro do prazo. E5

A adaptação ao ritmo do cliente aparece como um dos fatores do Pós-profissionalismo trazido pela globalização do mercado de serviços profissionais tal como definido por Kritzer (1999) e complementado por Hininings (2005) onde se estabeleceu uma nova natureza de relacionamento com o cliente, baseada nas altas exigências de disponibilidade e qualidade compensadas pelos altos retornos. A vivência do “tempo real” (GLEICK, 2000) ou tempo instantâneo (TONELLI, 2000) possibilitada pelas conexões tecnológicas é a base de infra-estrutural sobre a qual se apóiam as dinâmicas de tais relações.

b. Alta Carga de Trabalho

Tanto o acompanhamento ao ritmo do cliente, a assunção de prazos exíguos colocados por este e mesmo a quantidade de tarefas obrigam os profissionais a cumprir, quase invariavelmente, longas jornadas de trabalho que avançam regularmente muito além do expediente oficial, viram madrugadas e invadem finais de semana e feriados.

Invariavelmente a carga de trabalho é muito grande. Trabalha no fim de semana, trabalha em feriado, não todos, claro, mas o horário é flexível. Você pode entrar um pouco mais tarde, você pode sair à hora que você quiser, mas o que importa é você ter lá as suas horas. Ter o horário flexível não quer dizer que você possa trabalhar pouco, muito pelo contrário. Para você ter uma idéia, o nosso programa [...] fecha com no mínimo oito horas. Geralmente é essa média. [...] você tem uma média de no mínimo sete horas e meia por dia. Não é uma média pequena, é uma média bem alta. Eu já fechei meses com mais de 200 horas. O que dá quase 10 horas por dia. Eu já fechei 210, 215 horas. [...]. A pressão é grande, o trabalho é intenso. E3

Eu também sou pressionado, por isso que faz com que a gente tenha uma carga de trabalho sobre humana, posso te passar a minha média nos últimos três anos, se pegar, incluindo sábado e domingo eu trabalho 10 horas por dia, mais ou menos. Incluindo sábado e domingo. E16

A carga de trabalho é super pesada. Isso é comum aos grandes escritórios. [...] em setores de mercado em que existem prazos muito curtos. É comum as pessoas virarem a noite e mais noites aqui, de ficaram 48 horas em pé. Se você comenta isso, as pessoas não acreditam como que é a demanda, mas existe uma carga de trabalho pesada. Isso em situações normais, em geral não são oito horas por dia, são sempre muito mais. Um dez, doze horas. E17

c. Método/Processo de Trabalho

O trabalho jurídico no interior de uma equipe especializada (ou segmentada) em uma área do conhecimento e prática jurídica de um grande escritório de advocacia é baseado na divisão técnica das tarefas por senioridade (quando os advogados mais experientes – sócios e seniores – ocupam-se das tarefas mais complexas que exigem maior profundidade e amplitude de conhecimento ou mesmo de responsabilidade como a opção pelo uso de estratégias jurídicas, análises aprofundadas e o contato com o cliente, além da gestão da área e das equipes) e os profissionais em formação e em ascensão (estagiários, juniores e plenos) são alocados em tarefas mais operacionais, de pesquisa e análises de complexidade e abrangência crescente destinadas a subsidiar as decisões e análises dos níveis superiores.

Considerando-se o nível de responsabilidade e valor agregado crescente das tarefas dentre os diversos níveis, o processo de trabalho constitui-se também de uma progressão de revisões, de correções e de acréscimos dos níveis inferiores para os superiores, que dessa forma buscam ao mesmo tempo uma divisão de trabalho mais eficiente em termos de custos, o controle da qualidade e também contribui para o desenvolvimento dos profissionais ao longo da cadeia de trabalho pelo aprendizado com os mais experientes.

Em geral e idealmente, o sócio fica mais voltado, no dia-a-dia, às questões administrativas no escritório e ao contato privilegiado com os clientes de onde capta os trabalhos e passa acompanhar sua evolução, intervindo operacionalmente em casos extraordinários; os advogados seniores recebem a incumbência dos sócios sobre a coordenação e concepção intelectual do projeto conforme a solicitação dos clientes, além da formação inicial das equipes e sua supervisão cotidiana, sempre sob a aprovação de seu superior. As etapas de pesquisas, levantamento de documentações, análises jurídicas preliminares e intermediárias em tom crescente de sofisticação e revisão cabem respectivamente aos estagiários, advogados juniores e advogados plenos, que respondem rotineiramente ao sênior.

E o sócio hoje em dia está bem mais voltado para questões administrativas do que para o dia a dia mesmo do processo. O relacionamento com o cliente muitas vezes - no macro. E a coordenação do caso fica mesmo para sênior e muitas vezes até para pleno. Depende da seriedade do caso, mas a tendência é você ir deixando as coisas mais simples para os mais juniores [...] para júnior, é coisa para pleno, sair do escritório e conversar com o juiz, conversar com o cartorário. Na outra ponta você tem contato com o cliente - o que muitas vezes é feito com o sênior. E3

Todo o trabalho que chega para nós chega de um sócio. Sempre ele que vai definir, normalmente de acordo com o perfil das pessoas que estão abaixo dele ou as preferências do cliente, ou a quantidade de trabalho. E4

Dependendo da complexidade há a necessidade de revisão [...]. Mais de 90% dos trabalhos são revisados. Os trabalhos realizados pelos estagiários são revisados pelos advogados, que passam para os sócios. Sempre há a questão de ter uma segunda opinião. Dificilmente sai um trabalho sem ser revisado por alguém um pouco mais sênior. E5

Em um relatório de auditoria se pega um estagiário ou um advogado mais novo para verificar as informações básicas da empresa, [...]. Normalmente o pente-fino, as introduções, é padrão do escritório que o advogado Junior faça. O advogado pleno e o sênior, [...] para uma análise mais profunda do negócio;vão analisar todos os documentos da empresa com maior cuidado, pois já tem mais experiência, já sabe onde pode procurar uma eventual contingência. Depois do relatório de auditoria realizado, é revisado por um sócio da área. [...] Em 90% dos casos é um sênior e um sócio que cuidam dessa parte, que é bem mais complicada, mais complexa. [...] decidem coisas como que vai ser criada uma joint venture, se será criada uma empresa nova ou não, quem compra quem, as questões societárias. Isso fica mais para eles, que são mais experientes, trabalham a muitos anos na área. E5

Os advogados plenos ficam no intermediário. Ou ele é recém pleno e está mais para júnior ou ele já está comandando projetos também. O júnior dá mais uma assessoria, coordena a produção. A idealização do trabalho está com o advogado sênior e ele divide as tarefas para os juniores para eles produzirem. Algumas dessas tarefas são para o estagiário também. Também as tarefas mais burocráticas ficam para o advogado junior. E7

Você coordena o trabalho de quem está abaixo de você, alguém revisa o seu trabalho, normalmente um dos sócios revisa o seu trabalho, e funciona assim. E12

Aqui a gente tem o trabalho do estagiário que acaba infelizmente ficando com a parte mais chata, então a organização ele passa documentos, cópias, bem a parte operacional para resolver [...], com o advogado Junior faz os requerimentos, pedidos alterações contratuais e isso passa por uma revisão de um Pleno que faz uma revisão mais detalhada do documento e consegue dar uma aperfeiçoada. Geralmente o trabalho começa em cima de uma minuta do escritório [...] o Pleno passa já uma orientação sobre o motivo o fundamento legal principalmente para o estagiário e para o Junior aprender corretamente e com base nessas minutas tem a liberdade também de criar e passa para a revisão para o advogado sênior que aqui no escritório começa a fazer muito o papel de sócio. Ele assume muitas responsabilidades [...] modifica discute o necessário com o sócio. Mas o sócio ele participa muito mais da parte de coordenação e desses pontos que saem da rotina [...] tem

alguns atos no processo que é de responsabilidade do advogado Sênior e do Pleno participar de um call com o cliente, por exemplo. E18

O processo/método de trabalho utilizado nas equipes especializadas aqui levantado é coerente com as visões convergentes de Dias e Pedroso (2001), Bonelli e Barbalho (1998) e ROSLENDER (1992) sobre a divisão de trabalho no interior das grandes sociedades de advocacia do período do Pós-profissionalismo, ou seja, o mesmo encontra-se estratificado (pela tendência de especialização e rotinização das tarefas repetitivas) em tarefas de maior valor agregado e com maior grau de ambigüidade realizadas pelos profissionais mais experientes e as tarefas mais rotineiras e operacionais e relativamente repetitivas, destinadas àqueles com nível inferior em fase de formação (os estagiários, juniores e, um pouco menos, os plenos).

Apesar do procedimento de revisões progressivas seja tradicional do trabalho da advocacia e que de alguma maneira podia espelhar a tradição profissional de controle e avaliação do trabalho pelos pares, juntamente com o compromisso de formar novos quadros para a sociedade (BONELLI, 1998; HININGS, 2005) espelhando de certa forma a relação tradicional mestre/aprendiz também típica da tradição da profissão, pode-se notar que, no entanto, na realidade atual as grandes sociedades, esta prática também é utilizada para aumentar o controle sobre o trabalho dos níveis inferiores o que relativiza na prática a noção de autonomia profissional (SHERR, 2001); esse controle esse permanece até o nível sênior, mas vai rareando conforme se sobe na senioridade da equipe. Isso é coerente com a visão de Nelson (1988) que, nas empresas de serviços profissionais, o trabalho dos não sócios é mais controlado e sujeito a regras do que o dos sócios.

d. Trabalho em Equipes Multidisciplinares

O trabalho em equipe é uma característica das grandes sociedades de advocacia, dado principalmente pela divisão de tarefas no interior das equipes especializadas; especialização essa que se aprofunda no interior dessas mesmas áreas de acordo com as características das demandas dos clientes.

Cada escritório acaba tendo um sistema diferente, mas o que eles têm em comum é o trabalho em grupo. O grupo de especialização, exatamente. Você tem, por exemplo, dentro do escritório, um grupo que trabalha com contencioso; um grupo que trabalha com tributário; um grupo que trabalha com penal, empresarial; um grupo que trabalha com trabalhista. E3

Nos escritórios, a tendência à especialização/segmentação dos conhecimentos e práticas jurídicas e a formação de equipes com profissionais de níveis de responsabilidade distintos que assumem tarefas diferenciadas em relação à sua relevância, leva a adoção de um formato de organização do trabalho até então típicas das empresas industriais, como as células de trabalho que tendem a se especializar ainda mais nas chamadas “mini-células”. Dentro dessa lógica, cada equipe ou célula especializada é relativamente autônoma em relação às outras (como se fossem mini-escritórios distintos) e está sob a direção de um ou mais sócios que contam com o auxílio operacional de advogados seniores, plenos, juniores e estagiários.

A especialização, no entanto, não é extrema (ou seja, quando o repertório de atividades e de tarefas se reduz e se repete continuamente), mas ao contrário, devido a sua formação de alto nível, o profissional fica exposto à possibilidade de trabalhar em casos de conteúdos diversos, na medida da diversidade das demandas que são colocadas pelos clientes.

Antigamente, não havia equipes de trabalho, hoje tem. Obviamente que dentro das equipes sempre rola uma interação. Eu não vou ficar fazendo sempre a mesma coisa como em uma linha de produção, por exemplo. Tem coisa que eu faço que são focos da profissão, foco da especialização, mas também se faz outras coisas, com outros profissionais, cliente internos e clientes externos. E9

[...] cria um custo, toda uma estrutura que cada vez fica mais difícil de você administrar, por isso os escritórios também tiveram que se adaptar a isso, e precisaram criar realmente estruturas muito semelhantes a empresas. Então aqui o escritório é dividido em várias mini células, então geralmente um ou mais sócios, mas normalmente, regra geral é que um ou dois sócios montam uma equipe e essa equipe provém de outra estrutura maior do escritório que é o contencioso, tributário, trabalhista e empresarial. Então normalmente tem o grupo do Zé, ele é o sócio dessa equipe, e abaixo dele tem os associados seniores, plenos, Junior e estagiários. E22

Apesar da autonomia decisória e operacional, as células frequentemente se relacionam e se integram na execução de projetos complexos, que demandam atuação multidisciplinar, tais como auditorias para avaliação de riscos, trabalhos de M&A (*Mergers and Aquisitions* – Fusões e Aquisições) ou emissão de títulos no mercado de capitais. Nestes casos, as células atuam conjuntamente agregando-se conforme o escopo do trabalho, cada qual contribuindo em sua especialidade sob a coordenação da célula de origem do trabalho.

Há também a integração das áreas. No empresarial tem muitos casos de fusão e aquisição. Nós preparamos relatórios de auditoria, como normalmente esse tipo de trabalho entra pelo empresarial a gente acaba coordenando a auditoria, mas necessitamos do auxílio de todas as áreas. Da parte tributária, parte trabalhista, parte cível, criminal... Você acaba precisando conversar com os advogados de todas as áreas, explicar a auditoria, examinar os documentos junto com eles. Quem prepara o relatório da auditoria final somos nós. Cada um prepara sua parte, mas cabe a nós revisar e compilar tudo para mandar. É sempre o empresarial que faz esse tipo de trabalho. Essa integração é boa para nós, pois acabamos tendo um conhecimento maior das outras áreas, dos tipos de contingências que eles apontam normalmente. [...]. O escritório incentiva bastante a interação das áreas, que o pessoal procure as outras áreas para solucionar dúvidas e problemas. E5

[...] quando necessário na demanda que você irá fazer para ele, para esse profissional especializado. Só para contextualizar, por exemplo, há uma emissão de bonds. Essa empresa é uma concessionária de energia elétrica, por exemplo. Existem algumas nuances regulatória de energia elétrica, de ANEEL, que devem ser observadas.

Eu não sou especialista, então eu me municio com um especialista, o chamo para algumas situações do projeto e vou, assim por diante, tocando o projeto. Eu acabo tocando o projeto, mas estou sempre pegando, quando necessário, um cara especialista que me ajude na análise de questões trabalhistas, questões fiscais, por exemplo. E9

Como nós somos um escritório full service, que também é uma questão comum e igual. Tanto no X, quanto aqui no Y, quanto no Z. As áreas atuam em conjunto e os profissionais já têm essa visão. Por exemplo: se eu recebo uma consulta de um caso trabalhista de prestador de serviços, eu sei que aquilo, além da análise trabalhista, também envolve aspectos previdenciários - que é outra área específica aqui. Aspectos fiscais, que é outra área específica. Pode envolver aspectos contratuais, que também tem uma área específica, e aspectos até societários, que é outra área. A minha análise tem que ser feita em conjunto com todos esses outros advogados. Muitas vezes a minha resposta inicial trabalhista, às vezes não funciona para o fiscal. Nós tentamos achar uma resposta em comum - que atenda a necessidade do cliente conforme ele nos passou. “Eu quero reduzir custos e quero implementar tal estrutura”. Por mais que essa estrutura do ponto de vista fiscal funcione, pode apresentar um risco trabalhista muito grande. Nós indicamos as hipóteses que ele tem e os riscos envolvidos, mas a atuação em si é uma atuação conjunta. E11

Eu acho que autônomas, mas interligadas, por que existe muito trabalho em conjunto. Tem muito trabalho multidisciplinar que envolve vários times de áreas diferentes, tem muito trabalho, concessões, por exemplo, [...] envolve matérias muito dispersas, talvez seja um contencioso que envolve ambiental, apesar de a gente ter especialistas de ambiental em contencioso a gente pede ajuda do grupo de ambiental; um contencioso que envolve tecnologia da informação a gente pede ajuda do pessoal de tecnologia de informação e assim por diante. Isto às vezes fica até um pouco mais complicado porque entram peritos, entram os profissionais de suporte, contadores, economistas e tal então é um trabalho muito complexo. E17

De fato, como se observa pelos depoimentos, a existência e utilização de equipes de trabalho multidisciplinares especificamente montadas para dar conta da complexidade de projetos que atingem várias áreas do conhecimento e práticas jurídicas é coerente com as posições de Dias e Pedroso (2001) e Bonelli e Barbalho (1998) que descrevem ser este um formato comum de organização do trabalho jurídico em grandes sociedades de advogados empresariais. A intenção e o incentivo para a integração das áreas de especialização em trabalhos de alta sofisticação é convergente com a visão de Salluh (2002) em relação à “miscigenação e contribuição” mútua dos diversos ramos especializados do Direito. É interessante ressaltar ainda de acordo com Dias e Pedroso (2001), que tais equipes também pode agregar profissionais de áreas de conhecimento complementares, como contadores, peritos etc.

Por serem equipes temporárias e contingentes às necessidades da tarefa, formadas por grupos altamente especializados e relativamente independentes entre si que se coordenam por meio das ferramentas de tecnologia da informação, estas equipes encontram paralelo nas equipes flexíveis de Sennett (1999) os chamados “arquipélagos de atividades relacionadas” (conforme discutido na seção 2.4). Ainda, a divisão ou a nomeação dos grupos de especialização como “células” de tarefas especializadas e de conhecimentos segmentados é correspondente à noção de células de produção das “empresas de produção flexível”, onde segundo Ferrer (1998) “grupos de trabalhadores plurifuncionais dão conta de partes mais integradas do processo

produtivo”, mostra mais uma vez a inspiração dos grandes escritórios nas técnicas e práticas empresariais, na tentativa de lidar com a variabilidade e complexidade dos casos (DIAS e PEDROSO, 2001; HININGS, 2005).

e. Influência do sócio na gestão de equipes

A autonomia operacional das células de trabalho expressa-se também pela diversidade em relação às normas e regras internas, na formação das equipes e na distribuição de tarefas e atribuições entre seus membros. Dentro de cada célula prevalecem de forma soberana as diretrizes e estilo do sócio gestor na condução da mesma. Embora estejam presentes, em geral, advogados de todas as categorias, o método/processo de trabalho e a divisão de tarefas baseadas pela senioridade e controlado pelas revisões progressivas, a composição dos grupos, as orientações e até o ambiente relacional espelham a influência de seu titular responsável.

É muito importante para nós advogados quem é o sócio. Esse sócio dá o tom da equipe dele. Do esquema de trabalho dele, da mensagem que ele passa para o mercado. Por mais que você tenha essa coisa de A, grandes escritórios dependem muito do sócio. E6

Tem muita competitividade, mas depende muito do gestor da equipe, depende muito da pessoa que vai definir a equipe. Tem pessoas que gerenciam melhor e outras pior. Ambientes mais e menos competitivos. Equipes mais competitivas e equipes menos competitivas. Na minha equipe é engraçado, pois quem olha de fora acha que não existe nenhum conflito, é a equipe das fofas. E10

Cada cliente tem um pai. Esse pai geralmente é um sócio. E esse sócio trabalha com o advogado. Você conduz o cliente de acordo com o que o sócio te designa. Tem sócio que deixa você trabalhar solto, tem sócio que não deixa você trabalhar tão solto. Então não existe uma política, uma regra de como isso de ser feito. Isso deve ser feito de acordo com cada pessoa e com a forma que você trabalha. E13

Método de trabalho acho que depende um pouquinho de cada sócio e cada time porque cada um trabalha de uma forma diferente, que impõe que dá o tom. Às vezes tem sócio mais organizado que estabelecem regras, você faz isso, você faz aquilo, têm outros que, no meu caso, eu trabalho com o Zé não tem muita regra. A gente tem muita liberdade pra fazer o que for e depois informar. Ele não tem assim regras. Alguns grupo são muito mais organizados o sócio da regras, impõe regras no meu caso não. E19

A influência e a ascendência do sócio responsável nos aspectos relacionados a organização do trabalho em equipe em sua área de especialização aparecem, entretanto, como um ranço das empresas de serviços jurídicos do tipo P2 (GREENWOOD e HININGS, 1993) onde o trabalho é, de fato, autônomo em relação ao seus pares na “organização profissional” e onde os membros mais antigos da sociedade e mais experientes na profissão possuem ascendência sobre os mais novos.

f. Hierarquia Flexível Operacional

A estrutura de estratificação da carreira presente nos grandes escritórios pretende deixar claro os níveis distintos de experiência e de conhecimento dos profissionais, entretanto, não necessariamente correspondem a uma cadeia de comando hierárquico rígida. Para os

entrevistados, dentro das células especializadas dos escritórios de ponta, a única ascendência hierárquica clara, de fato e de direito, sobre os demais é a do sócio responsável. Dentre as categorias abaixo dessa, as relações hierárquicas não são fixas, e podem variar na prática conforme a decisão operacional do sócio sobre quem coordenará os projetos. Ainda que a diferenciação por senioridade mantenha um clima respeitoso nas relações profissionais, a responsabilidade pela coordenação das operações (decida pelo sócio) poderá variar circunstancialmente, ao ponto de um advogado de nível inferior solicitar e cobrar tarefas de outro profissional mais experiente.

Esta flexibilidade hierárquica operacional e contingente parece ser reconhecida e respeitada pelos profissionais, pois não são relatados conflitos em relação a isso. Tal situação também vale para as equipes multidisciplinares onde o coordenador proveniente da área de originação do projeto tem autoridade (ainda que limitada) para incorporar profissionais de outras células pertinentes e acompanhar os trabalhos de forma integrada, em se tratando mesmo de profissionais que se situam em patamar superior de senioridade.

Tem aquela questão formal da classificação, mas tem também uma hierarquia informal que é ditada pelo dia a dia. Muitas vezes você tem duas pessoas com as mesmas qualificações, mas tem o sócio que fala: “Você vai se reportar a esse cara”. E5

É uma zona. Vai do gosto do chefe. O ideal é você ter uma pirâmidezinha, bonitinha. Um sênior, dois plenos, três junior e coisa e tal, mas isso é teoria, isso é utopia. É utopia organizacional. E9

Aqui não existe essa hierarquia clara. Existe alguma hierarquia na própria divisão de trabalho. Existe certamente do sócio com os advogados, existe certamente do sênior com o advogado junior, mas quando você fala de pleno para junior, de sênior para pleno, isso não é absolutamente claro. Pode ser que individualmente exista alguma imposição, mas isso tem que ser imposto, porque isso não é intrínseco à célula. E7

É o coordenador do projeto. Eu vou te dar um exemplo; o trabalho de due diligence, [...]. Quem coordena esse trabalho geralmente é o Direito societário. Esse trabalho geralmente entra pelo sócio do escritório,. Esse sócio chama um advogado, fala, “olha, vai entrar esse processo de auditoria. Monte uma equipe e trabalhe”. Esse advogado do societário ele vai coordenar o trabalho não só do societário. Ele vai coordenar o trabalho de todas as áreas do escritório, porque uma auditoria envolve todas as áreas. Então ele vai coordenar sócio, ele vai coordenar sênior, ele vai coordenar pleno, ele vai coordenar advogados até inclusive muito superiores a ele dentro do escritório. Mas por ele ser o chefe do trabalho, ele vai determinar quando vai ser feito, ele vai determinar quando vai ser entregue, só ele vai ter contato com o cliente, mesmo ele não sendo sócio. Eu coordenei já mais de quarenta processos de auditorias aqui dentro do escritório. Eu passo esse trabalho para todas as áreas, faço um e-mail do grupo da operação, [...] mando e falo, “o relatório vai ser feito dessa forma, vão ser usados as seguintes definições, preciso disso pra quando, me mandem lista de perguntas adicionais até quando”. E ali você tem sócios de outras áreas copiados, você tem advogados seniores, você tem advogados plenos. Quem coordena o trabalho, revisa os trabalhos deles no âmbito geral, sou eu. E eu pego esse trabalho, esse relatório pronto, chego para esse sócio que me passou e falo, “está aqui”. Eu respondo por ele. Ele não tem a gerencia sobre todas as outras áreas. Sou eu. O coordenador do projeto sou eu. Tenho plena autoridade. Eu já coordenei trabalhos de mandar em sócio. Porque o trabalho entrou pelo sócio, ele falou, “você é o coordenador desse projeto”. E eu escolho as pessoas [...]. E13

O fato de que a hierarquia entre os não sócios de fato não ser tão clara e, na verdade ser quase circunstancial em relação à tarefa, indica outra característica das organizações profissionais

do tipo P2 (GREENWOOD e HININGS, 1993): a pouca formalidade dos processos e procedimentos (VON NORDENFLYCHT, 2010) na dimensão da gestão conhecida como “Controle Organizacional” (GREENWOOD, HININGS e BROWN, 1990) onde a opção pela hierarquia mínima (GREENWOOD e HININGS, 1993) também se inclui.

g. Flexibilidade na divisão do Trabalho/Distribuição de Tarefas

Sob o pano de fundo do método de trabalho dado pela divisão por senioridade e revisões progressivas, não existem nos escritórios de advocacia regras rígidas para a distribuição de tarefas e formação de equipes. Normalmente não se observam critérios explícitos ou regimentais ou mesmo modelos prescritivos organizacionais. A regra “cada caso é um caso” acaba valendo para a configuração das equipes temporárias de projeto e a distribuição de tarefas. Isso permite vislumbrar certo caos (no sentido de ausência de ordem ou de uma rotina pré-definida) ditado pelas necessidades contingentes dos projetos e, portanto, certo potencial para emergência de conflitos internos. Na prática, entretanto, prevalecem alguns critérios dados pela experiência conforme as características do trabalho e conforme a necessidade de contornar as limitações de recursos e pessoas: os critérios de distribuição de tarefas relativos à complexidade do trabalho, à experiência anterior dos profissionais indicados com casos similares, o custo potencial da equipe para o cliente que deve ser balanceado de uma forma razoável para evitar desgastes e conflitos, à disponibilidade dos advogados, bem como a própria confiança e afinidade profissional adquirida entre os trabalhadores.

Em alguns escritórios isso é muito organizado e em outros nem tanto. No caso do escritório que eu trabalhava recentemente, não havia uma grande organização. [...] o sócio pode trabalhar com o sênior ou às vezes até com pleno, ou às vezes até com o júnior. Dependendo do caso até sozinho com o estagiário. Aí depende. E3

Na verdade, deveria funcionar mais ou menos assim. Na prática mesmo há muita correria. Às vezes um sócio não está as equipes acabam sendo misturadas, um passa o trabalho para o outro. Aqui não é bem estruturada essa questão de divisão de equipe, de gerir. É um pouco misturado. Eu não diria que funciona 100%, se funcionar 40% é muito. E5

Embora os escritórios estejam mais organizados hoje, a prática não é um trabalho constante, não é previsível. Continua não sendo previsível, porque mesmo quando você se organiza, a área se organiza no dia seguinte isso pode mudar totalmente. Algum cliente precisa de um negócio enorme, precisamos juntar várias pessoas, fazer uma força tarefa para resolver. Essa parte de dinâmica da organização do trabalho, nunca foi muito organizada. E8

Mas o fato que a gente tem um modelo replicável para as ofertas. [...] não é um modelo que tem aqui. É assim de tanto que a gente já faz, a gente já está acostumado, e os meninos que trabalham para gente já está acostumado entendeu? É meio natural isso. E não tem nada, papel, política aqui no escritório, e muito menos nosso grupo. E21

Aqui pelo menos não tem essa regra. Não tem. O meu sócio da área empresarial vê o tamanho do abacaxi e fala: nesse caso o Joaquinzinho e a Maria, eles tem o perfil pra isso. Depende muito se eles são plenos, porque o perfil ta criado, já fizeram um caso comigo naquele assunto e foram muito bem. Eu acho que todos poderiam

fazer, mas o que mais tem tendência praquele tipo de assunto, porque a gente conhece com quem a gente trabalha. E15

h. Critério: complexidade

[...] basicamente são dois: complexidade e especialidade. Quando eu vejo um projeto novo, eu analiso se ele é complexo, se dá para delegar para um junior, para um pleno. Se não dá, fica aqui. E9

[...] dependendo do tamanho do trabalho da complexidade a gente monta as equipes adequadas pra tocar esse processo e é claro que quando a gente olha isso entra a questão do custo a uma adequação e a gente tenta fazer uma alguma coisa que seja mais o que atenda o cliente lá fora o mais satisfatório possível dentro do que a gente acha que os honorários são justos e dentro do que o cliente esteja sempre disposto a pagar os honorários a gente tem que sempre balancear tudo isso pra montar as equipes que trabalha numa determinada operação. Minha equipe, por exemplo, tem advogados sortidos então você pode mexer bastante tem uma flexibilidade muito grande pra trabalhar com pessoas distintas de preferências você tem que ter equipes bem estruturadas com advogados Junior, Plínio e Sênior pra você ter uma possibilidade de alocar as pessoas adequadas pra cada tarefa. E16

Não, não existe. O que acontece é que você vai pedir normalmente com o advogado Junior, começa a fazer a pesquisa, começa a escrever alguma coisa pra depois o advogado mais sênior refinar, mais não há uma definição isto não existe. Não, não é assim, é claro que, por exemplo, pra trabalho mais complexo os advogados mais sênior vão acabar desenvolvendo o sócio tem mais um papel de revisão de definição da tese, depois tem uma revisão do trabalho, mais não é algo tão fixo não é, acho que é natural que o Junior faça mais a pesquisa, redija o texto ainda que vá ser refinado pelo sênior, o sênior finaliza o trabalho o sócio revisa este trabalho já mais finalizado. E14

i. Critério: experiência

É quem está disponível primeiro ou quem já cuidou de alguma coisa semelhante recentemente, mas essa parte eu não vejo muitas mudanças E8

Tem sim uma divisão e acaba sendo uma coisa natural. Na área tributária tem muita coisa, muito trabalho. Acontecem coisas como: “Ah, aquela pessoa já fez isso”, e quando tem novamente aquele tipo de trabalho você acaba passando para essa mesma pessoa. Mas também depende muito do fluxo de trabalho, quem está com mais trabalho, com menos trabalho. Você vai dividindo. Há essa divisão, mas não é uma coisa engessada. Não necessariamente um junior não poderá fazer um trabalho que seria, teoricamente, para um pleno. Na verdade o sócio teria que aprovar, mas não há essa regra. Se eu falar para o meu chefe: “Ele está fazendo, mas eu vou revisar”, ele vai concordar: “Se você revisar, ok”. Fica sob minha responsabilidade. E12

O cliente é tal, o Junior conhece já esse cliente então é melhor que ele trabalhe comigo porque ele já conhece o cliente, já conhece os assuntos que normalmente são problemáticos do cliente então também tem esse tipo de divisão, você contrata a pessoa que às vezes já conhece ou o cliente ou o assunto que ta sendo discutido então pra facilitar o trabalho, mais não é nada fixo é bem caso a caso. E14

j. Critério: custos

Mas a gente tem que pensar que nós trabalhamos por hora. O estagiário vai cobrar a hora dele, depois o sênior... Entendeu? É um trabalho meio que três vezes cobrado. Tem que tomar muito cuidado com isso e isso, às vezes, não é respeitado. Tem trabalhos que envolvem varias áreas. O estagiário faz, o sênior de uma área revisa... Acaba se tornando uma coisa cara para o cliente e não sei se fica uma coisa justa. E6

As pessoas têm consciência de que elas precisam estruturar as suas equipes em forma de pirâmide, até por questão de custo. O cliente quer a sua especialidade, seu cuidado, mas também quer preço. E para nós competirmos, precisamos ter preço. Não dá para ficar só sócio e sênior trabalhando. Ou teremos prejuízo interno ou o cliente vai ficar bravo. E9

Você pensa muito nisso na hora de você escolher o seu pessoal. O custo que vai sair pro seu cliente. Se você enche de sócios, enche de plenos, enche a conta. Então é uma coisa que você vai considerar na hora da negociação. E15

[...] dependendo do tamanho do trabalho da complexidade a gente monta as equipes adequadas pra tocar esse processo e é claro que quando a gente olha isso entra a questão do custo a uma adequação e a gente tenta fazer uma alguma coisa que seja mais o que atenda o cliente lá fora o mais satisfatório possível dentro do que a gente acha que os honorários são justos e dentro do que o cliente esteja sempre disposto a pagar os honorários a gente tem que sempre balancear tudo isso pra montar as equipes que trabalha numa determinada operação E16

k. Critério: quantidade de trabalho (disponibilidade)

Disponibilidade dos profissionais. Às vezes chega um trabalho simples para mim também, mas o junior não está aqui ou está lotado. É um trabalho que eu acabo fazendo. E11

Quando chega um trabalho para mim eu posso passar para um pleno, que só não vai pegar o trabalho se estiver atolado com outros trabalhos. Aqui, como tem muito volume, você lida mais com isso. Ele só vai falar um não para você se ele tiver muitas outras coisas para fazer. Nesse caso você realoca, mas senão é natural. E12

l. Critério: confiança

Este escritório é um escritório que não tem um sistema tão rígido assim. Você vê que é muito na empatia mesmo. Você acaba criando um grupo de fato que você trabalha, que não existe de direito, mas existe de fato. Isso ocorre comigo também. Eu tive advogados plenos - com quem eu trabalhava mais - porque foi o que a relação do dia a dia criou lá e tudo mais forte. E porque o esquema de trabalho batia melhor e é assim com todos os advogados. E3

A nossa equipe é relativamente grande e, internamente, eu trabalho mais com os advogados juniores e com os estagiários com os quais eu me identifico mais. Eu trabalho mais com eles por afinidade mesmo. Quando eu estou com uma operação eles me ajudam, dependendo do trabalho eles fazem e eu reviso ou então eu faço sozinho. Dependendo da complexidade eu vou até o meu sócio, explico a minha dúvida e pergunto a opinião dele. Há clientes que o meu chefe toca sozinho, mas pede para eu fazer alguma coisa mais pontual, eu faço e depois ele revisa. É muito caso a caso. [...] não há uma organização padrão. Cada equipe vai ser uma equipe. E6

Há sócios que são mais assim, tem superiores que não assim, que deixam você mais solto, falam, “olha, faz e manda”. Porque ele já confia no seu trabalho, porque ele trabalha com você há bastante tempo. Então não existe regulamento. É claro, estagiário não pode, não assina pelo escritório, não manda uma carta, não pode soltar nada para o cliente, mas não existe um regulamento específico, não existe uma regra que venha determinada de como o trabalho deve ser conduzido. E13

A não existência, na maioria dos casos pesquisados, de normas ou procedimentos formais ou explícitos para a divisão do trabalho e a distribuição de tarefas entre os advogados membros das equipes, constitui mais uma vez, a nosso ver, a incipiente dimensão do “controle operacional” (GREENWOOD, HININGS e BROWN, 1990) nas grandes sociedades de advogados brasileiras. A informalidade de normas operacionais e/ou para a organização do trabalho e a grande autonomia de ação e gestão dos sócios nas equipes faz com que os critérios sejam desenvolvidos e aperfeiçoados pela tradição e/ou pela experiência. Não é encontrado esforço “oficial” ou “corporativo” mais acentuado de sistematização ou de padronização. Estes fatos deixam claro para boa parte das sociedades pesquisadas, a sua proximidade com métodos típicos do Profissionalismo (FREIDSON, 1999) e típicas das

organizações do tipo P2 (GREENWOOD e HININGS, 1993), que apesar do porte de sua atuação, acaba por distanciá-los de modelos mais “empresariais”, ou seja, mais formalizados e influenciados pelos princípios do “gerencialismo” consideradas por eles mesmos como paradigma de atuação no ambiente competitivo e globalizado (cf. GREENWOOD, HININGS e BROWN, 1990)

m. Influência da Tecnologia -Agilização e Facilitação do Trabalho

Para os entrevistados, foram grandes os impactos das ferramentas tecnológicas para o trabalho do advogado de grandes sociedades. A digitalização de arquivos, legislações e jurisprudências, aliadas as ferramentas de busca e à facilidade de acesso pela internet, facilitaram sobremaneira e tornaram extremamente ágeis uma das principais etapas do trabalho jurídico da advocacia, a pesquisa. A facilidade de armazenamento e recuperação de documentos internos e públicos permitiu uma grande economia de tempo na fase preparatória, liberando os profissionais tanto para as atividades de maior valor agregado (como as fases de análise jurídica e elaboração de teses, de contratos e de estruturação de operações), como aumentou em muito sua produtividade, além da ampla redução de custos de todo o processo.

A tecnologia facilitou. Nós temos arquivos eletrônicos em um processo de busca, por isso nós conseguimos fazer pesquisas melhores. Não só no modo de pesquisa, mas nós conseguimos protocolar documentos em Brasília, pois a nossa sede é em Brasília, e então nós conseguimos fazer isso por pdf. Facilita, mas não teve um grande impacto de mudar. Existe uma tecnologia e nós nos adaptamos a ela. Não. Ela mais facilitou, agilizou e tornou mais rápido e ágil. E7

[...] o que pretende ser feito é digitalizar todos os processos. Você coloca lá o sócio, o advogado que está abaixo, todos que cuidam daquele processo. Você acompanha e acessa os processos via sistema. Seria uma ótima ferramenta. Se o cliente quer saber como está o processo dele, ele não precisa nem ligar para você. Ele entra lá e olha. Só que isso tem que estar sempre atualizado. [...]. Tudo que sai do escritório é gravado nesse GED. Cada documento tem uma numeração. Nesse GED eu posso consultar o assunto 'x'. Eu entro lá e pesquiso. Se eu sei que o Fulano já fez um trabalho sobre isso, eu vou lá e coloco o nome dele. Faço uma pesquisa por conteúdo e aparece tudo o que tem. Todo mundo tem acesso. Isso é bom porque você não precisa começar o trabalho do zero e você vê o que o escritório já falou sobre aquele assunto, para não dizer coisas diferentes. Tem que ter uma coerência. Acho que facilitou o trabalho. Até mesmo para encontrar os meus próprios trabalhos. Eu vou lá e procuro um trabalho que eu mesma já fiz sobre tal assunto e aproveito o trabalho. Facilitou o trabalho em termos de rapidez. É um banco de dados. E12

Em primeiro lugar a tecnologia da informação acabou tornando nossa biblioteca que tem 70 mil volumes, eu não vou dizer obsoleta, mas deixou-a muito mais vazia do que era no passado. Hoje cada um no seu computador acessa sites de jurisprudência, acessa sites alguns livros já digitalizados, mas principalmente jurisprudência. Então a tecnologia acabou prendendo o advogado, o estagiário mais na sua mesa, no seu computador. Esse sem sombra de dúvida nenhuma é o primeiro ponto. O segundo ponto é cada vez mais você tem facilidade de informação sobre os processos e que permite ao estagiário, ao associado mais jovem ficar mais tempo no escritório e por conta disso fazer trabalhos de maior qualificação. [...] ajuda muito em transações internacionais, sejam transações corporativas de formulação de contrato, seja em disputas internacionais como no caso da arbitragem. [...] então eu fiz por via, por informática eu entrei no banco de dados dos tribunais do Uruguai foi fantástico, quer dizer, isso antigamente exigiria que eu localizasse um colega em Montevideú, se ele pudesse me mandar, por favor, o que ele tivesse de mais recente sobre contrato de distribuição, enfim, hoje eu fiz tudo isso via eletrônica, via internet [...], tudo isso com um custo menor. Hoje você faz isso, alguns sites que não tem nenhum custo ou alguns outros sites que você tem assinatura, tudo mais

que vale muito a pena você fazer esse tipo de pesquisa. Então isso eu acho que melhorou sensivelmente por causa dessa facilidade. E20

Os dois dos entrevistados abaixo, ao citar tais vantagens das tecnologias fazem menção a pontos nevrálgicos das conseqüências que elas trouxeram tanto para o trabalho como para as relações sociais em nível mais amplo (cf. GLEICK, 2000): dentre eles, a “cultura da instantaneidade” (HASSARD, 2000) que deflagra a cobrança ansiosa por uma retorno quase ao mesmo tempo de sua solicitação e à “compressão do tempo”(DANTAS e TONELLI, 2007), a sensação de que há mais coisas para fazer no mesmo tempo disponível, possibilitada pelo encurtamento dos prazos comuns das atividades sociais (as de trabalho aí incluídas).

Na verdade mudou bastante, porque é um banco de dados que não existia. De repente você puxa trabalhos antigos mais facilmente. Na verdade a internet mudou muito o trabalho. O trabalho do advogado - em grande parte - é dar uma pesquisada na legislação, pesquisar a jurisprudência, pesquisar comportamento nos tribunais, ver como está evoluindo. Quando não tinha isso, era papel. Tinha-se um conhecimento até certo ponto. O tempo que se demorava em pesquisar para fazer esse tipo de coisa era muito maior. No final das contas, eu não sei se é bom ou se é ruim, mas a idéia é que se faça mais coisas em menos tempo, porque tem mais ferramentas para trabalhar. E8

O que torna tudo mais ágil e hoje em dia em nível de escritórios grandes precisa estrutura de arquivos de digitalização de documentos, de obter também documentos de forma via internet ou coisas assim, então acho que isso facilitou muito, até mesmo obter andamentos de processos hoje em dia você consegue pela internet, mas você consegue obter alguma informação e isso você não conseguia há algum tempo atrás, então eu acho que muita coisa facilitou não há duvida, mais também como a economia como um todo, essa coisa da internet do digital acaba fazendo com que as pessoas não tenham paciência, se tornem ansiosas, o cliente é muito ansioso ele quer obter informação com muita rapidez, com muita agilidade E14

A outra vantagem trazida pelas ferramentas tecnológicas que impactaram o trabalho do advogado nas grandes sociedades diz respeito a ampliação as possibilidades de contato entre cliente e advogado em escala mundial, permitindo que consultas e soluções sejam encaminhadas muito mais rapidamente, aumentando o rendimento do trabalho e ajudando o escritório a acompanhar o ritmo das necessidades de seus clientes corporativos globalizados.

Na verdade tem facilidade para um monte de coisa, pois nós respondemos hoje muita coisa por email, com valor de opinião legal. Existe uma facilidade muito grande para salvar esses documentos, para salvar os novos emails, porque é tudo integrado. É integrado no Outlook. É tudo uma coisa só. Facilita bastante o trabalho, você ter todos os seus emails salvos, porque tem informações que não se pode perder. E8

Eu acho que ela só torna mais ágil e mais fácil. O nosso sistema que a gente tem aqui ele veio para facilitar; hoje com uma simples consulta você está a disposição para atender um cliente de um assunto que um advogado esteja fora, ou até para localizar algo do passado que um advogado já saiu do escritório. E13

Comunicação cliente / advogado é feito por e-mail. E eu acho que mais para frente vai mudar para aquelas de comunicação instantânea, mas por enquanto é feita por e-mail é muito raro hoje em dia nós escrevermos uma casa, nós recebermos uma carta. E tudo, todos os documentos trocados com cliente, tudo por e-mail, tudo eletrônico, tudo já vem digitalizado. Nós tínhamos até assim, foi feito um padrão, de como se mandar e receber e-mail, hoje em dia é super informal. Essa é outra característica da informática. Tornamo-nos muito mais informados com o cliente. E19

Os impactos do uso da tecnologia no trabalho do advogado conforme levantados nesta pesquisa estão de acordo com a visão de Brock, Powell e Hinings (1999) que as ferramentas tecnológicas permitiram diminuir a intensidade do esforço, do tempo, dos custos necessários para a execução das tarefas importantes, porém rotineiras (como a pesquisas em bases de dados de legislações e jurisprudências), bem como foram coerentes com a afirmação sobre a facilitação do fluxo de informações com clientes e entre as equipes de trabalho colocado por Hinings (2005).

Os entrevistados não citaram mudanças ou impactos relativos à especialização/segmentação do trabalho oriundos da introdução de inovações tecnológicas, como sugerem vários autores (DIAS e PEDROSO, 2001; KONDRA e HININGS, 1998) nem mesmo sobre o surgimento de concorrência inter profissional que ameaçasse o monopólio de atuação dos advogados (DIAS e PEDROSO, 2001; KRITZER, 1999). No entanto, sobre a menção a liberação dos advogados para tarefas de maior qualificação, pode ser considerada a nosso ver, um aspecto das mudanças na divisão do trabalho no interior da advocacia.

n. Essência do trabalho

Na opinião dos respondentes, no entanto, a tecnologia não alterou o processo de trabalho dos advogados. Utilizada como ferramenta de apoio, tornou-o apenas muito mais rápido e facilitado. A essência tradicional do trabalho e sua metodologia continuam a mesmas, ou seja, permanece intelectual, abstrato e analítico, altamente dependente do trabalhador e do caso concreto. As mudanças sentidas dizem mais respeito ao surgimento de novas áreas do Direito no contexto de uma sociedade mais complexa e o conseqüente movimento de especialização (segmentação) do conhecimento e práticas jurídicas.

[...] você tem muitas variáveis. Ele não chega a tanto, mas o escritório vai desenvolvendo ao longo do tempo, opinião jurídica sobre vários assuntos. [...] Para o advogado o negócio não é tão certinho, depende de interpretação. Eu posso ter uma, você pode ter outra, a respeito da mesma coisa. Você sempre vai precisar fazer uma adaptação daquilo para o caso concreto, ainda que você já tenha o negócio pronto. Alguém vai ter que fazer análise de novo, não é simplesmente você poder pegar e despachar o assunto. E8

Acho que não é diferente. O que mudou um pouco foi a questão do surgimento de outras áreas dentro do Direito. O trabalho continua o mesmo a não ser isso. Primeiro essas áreas novas que antigamente não existiam e essa parte de tentar buscar soluções práticas para o cliente. E12

O nosso trabalho é muito intelectual e o fato de ter que ter uma visão mais prática é difícil. Eu até sofro um pouco na profissão. Na área tributária mexe-se muito com dinheiro, há muita responsabilidade, e às vezes você precisa tomar decisões rapidamente, o que pode ser arriscado. Acho que isso atrapalha um pouco, mas é a vida. Tem que dançar conforme a música. E12

Mas eu acho que o trabalho interno do advogado, acredito que seja o mesmo. Acho que hoje você tenha mais divisão de áreas E13

Os problemas são os mesmos, a metodologia de estudo os mesmos, aumentou a gama de programas, também aumentou o numero de pessoas, nas várias especializações E15

Mas eu acho que advogado não porque o trabalho de advogado ainda é muito pensar, ler a lei, o código pesquisar, e isso é uma coisa que não depende do contato, depende da sua cabeça, depende do material que você tem que é a lei, tudo bem que tem a net, que é mais fácil, você entra lei [...]. Aparece a lei no computador, você precisa ir até biblioteca olhar e tudo mais. Mas numa eu não acho que mudou a forma de como o advogado pensa e faz o trabalho. Porque é um trabalho intelectual, [...] a internet apóia o trabalho do advogado, mas é a essência do trabalho em si, processo de trabalho permanece o mesmo, só que cada vez mais rápido. E21

O advogado passou a ficar mais dentro do escritório e assim ele passou a dedicar o tempo dele a um trabalho de mais qualidade, a trabalho de mais profundidade, então eu acho que os advogados de hoje trabalham tanto quanto trabalhavam nos anos 90, mas eu acho que a qualidade do trabalho hoje, desde os estagiários aos associados mais jovens, ele é um trabalho mais qualificado realmente. E20

A percepção dos advogados sobre a ausência de mudanças sobre a natureza de seu trabalho é coerente com a afirmação de FREIDSON (1996) sobre as características do trabalho profissional, chamada de “especialização criteriosa”, onde o conhecimento não pode ser mecanicamente replicado às tarefas genéricas, mas deve ser exercido um julgamento sobre a melhor forma de aplicá-lo conforme as circunstâncias da tarefa.

o. Novas Tarefas do Advogado

As novas tarefas do advogado seriam aquelas para as quais esses profissionais passam a ficar responsáveis, ainda que não formalmente e até então estranhas à sua atuação junto ao cliente e também em consequência do comportamento mais assertivo e agressivo desse. Assim, tarefas ligadas ao gerenciamento do relacionamento, negociação de honorários e o fornecendo informações que não fariam normalmente parte de seu trabalho podem ser computadas. Dentre outras tarefas para as quais não foram formalmente formados ou preparados, estão as tarefas administrativas e gerenciais típicas de quem alcança ou pretende alcançar posição de destaque nas grandes sociedades cada vez mais próximas às estruturas de empresas.

Com relação à administração do escritório, tem um monte de outras atribuições, que o advogado pequeno, de antigamente, não tinha. Tratar metas, metas mercadológicas, tudo isso são coisas que o advogado hoje em dia de grandes escritórios faz, por exemplo, a meta mercadológica seria você no ano traçar uma meta de faturamento, de novos casos ou novos clientes e desenvolver em certa área do escritório. Dentro da administração você tem diversas coisas. A partir do momento que o escritório começa a funcionar como empresa, você tem um monte de novas atribuições que são trazidas para o advogado. Esquema de avaliação do advogado, uma coisa que antigamente não se fazia. E o advogado não estava acostumado a fazer. E3

Às vezes não são coisas de advogados, mas tem que fazer, de mandar informações também [...] às vezes eles querem cálculos, querem previsões, não consigo dar determinadas previsões entendeu, coisas meio que de auditoria sabe, e coisas assim, e sempre que ficar meio que bajulando o cliente por que afinal ele é um alto executivo, então precisa tratar com todo cuidado. E14

Hoje em dia, não é mais como advogado que fazia o trabalho, apresentava a conta e o cliente pagava no dia seguinte, hoje em dia você tem que negociar os seus honorários, você tem que acompanhar o pagamento dos honorários, você tem que administrar toda a carteira para que você tenha o resultado positivo final na sua equipe. E20

O surgimento de novas tarefas para os advogados de grandes sociedades, principalmente aquelas voltadas para processos administrativos internos e atendimento diferenciado ao cliente podem ser vistas como conseqüências das implantações de estruturas e de processos organizacionais mais estruturados por parte dos escritórios, na tentativa de alcançar, conforme Dias e Pedroso (2001) e Greenwood e Lachman (1996), uma melhor coordenação do trabalho, menores custos e maiores eficiência e eficácia. Ainda, ao assumir tarefas e responsabilidades gerenciais e outras voltadas para o atendimento diferenciado aos clientes, os advogados incorporam situações que são comuns aos funcionários de empresas, mas estranhas ao sua atuação tradicional mormente técnica e analítica.

5.2.1 Considerações sobre a categoria

Para os advogados de grandes sociedades, as mudanças econômicas que impactaram o mercado de serviços jurídicos no Brasil refletiram largamente em seu trabalho cotidiano, principalmente a intensificação da competição entre os escritórios estimulada e pelos próprios clientes ao buscarem alto nível de serviço e de dedicação minimizando seus custos. Dessa forma, frente a orientação para o mercado adotada pelos grandes escritórios e a sofisticação das demandas recebidas (no contexto do aumento da complexidade do ambiente de negócios brasileiro) os profissionais compreendem a necessidade de assumirem o ritmo das urgências dos negócios daqueles clientes sob pena de perdê-los e também de sua reputação no mercado, o quê implica em uma aceleração e no aprimoramento de sua capacidade de resposta, ao mesmo tempo em que se acumulam muitas tarefas de alto nível a serem realizadas em prazos cada vez mais curtos. Assim, é visto pelos entrevistados como sendo conseqüente o grande aumento da carga de trabalho que se estende por longos expedientes e que ignoram em muito madrugadas, finais de semana ou horários convencionais de trabalho, muitas vezes em sincronia com fusos horários de clientes estrangeiros. Além disso, emerge como “técnica” de atendimento de clientes, procedimentos de “gerenciamento da ansiedade” desse, de forma de mantê-los com a sensação de atenção constante.

O trabalho em equipes especializadas/segmentadas em conhecimentos e práticas jurídicas específicas (que aprofundam cada vez mais sua especialização) é a norma das grandes

sociedades de advogados, tornando a organização de seu trabalho semelhante às utilizadas em empresas industriais e são a principal mudança na organização do trabalho jurídico indicada pelos entrevistados, com vistas a atender o cliente globalmente e de forma aprofundada. Segundo os advogados, essas equipes especializadas que gozam de autonomia funcional e são formadas por trabalhadores plurifuncionais, também são chamadas eventualmente “células”. O método/processo de trabalho em seu interior é baseado na divisão/atribuição de tarefas por senioridade e controlado pelo sistema de “revisões progressivas”, onde os níveis superiores de senioridade e experiência são responsáveis pela revisão e supervisão do trabalho realizado pelo nível imediatamente inferior. Este método como aplicado atualmente apresenta muito mais uma característica de controle de qualidade do trabalho do advogado com repercussões sobre sua tradicional autonomia do que um processo de formação e aprendizado dos profissionais em formação, também dentro dessa tradição. Assim, na distribuição de tarefas, o sócio (nível máximo) é o responsável por tarefas mais administrativas e pelo contato com o cliente; rotineiramente acompanha o desenvolvimento do trabalho e não se envolve na execução operacional, a não ser em casos extra-ordinários; o advogado sênior é o responsável pela concepção intelectual do projeto e pela montagem e coordenação cotidiana da equipe. Os advogados plenos e juniores são responsáveis pelas pesquisas mais elaboradas, levantamentos de documentos e análises jurídicas de graus intermediários de complexidade.

Esse método, apesar de expressar a divisão ideal do trabalho bem como a composição ideal da equipe, constitui-se somente como paradigma, pois não é indicado pelos advogados como norma obrigatória estabelecida em qualquer política ou orientação oficial da organização. Isso porque, segundo eles, a composição das equipes pode variar, inclusive na atribuição de responsabilidades. Na prática, a definição do método de trabalho e distribuição de tarefas e responsabilidades é do sócio, que as estabelecem conforme seu estilo de liderança. Apesar de ser observada a divisão técnica por senioridade, esta não necessariamente determina hierarquias fixas na execução das tarefas e gestão de equipes. Assim, um advogado pleno poderá assumir funções de um sênior eventualmente; algo que pode causar certa confusão, mas que não é causa freqüente de conflitos, uma vez que é compreendida e pelos profissionais envolvidos. Nesse tipo de organização, abaixo do nível de sócio não existe clara atribuição de autoridade formal, permanecendo entre os advogados das classes inferiores uma percepção de “hierarquia” rarefeita e mais baseada no respeito pela “experiência” e pela própria senioridade do profissional e não na subordinação ao longo de uma “cadeia escalar” expressa oficialmente.

Da mesma forma, por não existirem regras rígidas sobre a distribuição de tarefas e de trabalho, e dessas dependerem das escolhas do sócio responsável, os critérios para a composição das equipes também são informais e contingentes, alguns casos até subjetivos e dependerão da combinação de circunstâncias como a complexidade das tarefas, o nível de experiência dos profissionais elegíveis bem como a disponibilidade destes. Também é colocado como fator de decisão, a confiança profissional ou pessoal existente entre os advogados envolvidos.

Devido à complexidade de alguns projetos, essas células, apesar de autônomas, interagem e se integram operacionalmente em equipes multidisciplinares. Este é o outro fator apontado pelos entrevistados como essencial em relação às mudanças introduzidas na organização do trabalho nas grandes sociedades de advocacia. A lógica de agregação de seus elementos constituintes das equipes multidisciplinares (as células especializadas) é variável conforme a complexidade e as necessidades, os desenhos e mesmo as intercorrências previstas nos projetos. A coordenação dessas equipes cabe à célula que captou o cliente.

Outro aspecto importante ressaltado pelos advogados foram as conseqüências da introdução de ferramentas tecnológicas que trouxe grandes vantagens na execução de seu trabalho, principalmente a rapidez e a facilidade de acesso e resgate de informações e documentos públicos e privados. Isso possibilitou mais tempo para as tarefas de maior valor agregado como as análises jurídicas, elaboração de teses e contratos e estruturação de operações. Neste sentido ainda, a tecnologia que reforçou, por um lado a divisão técnica do trabalho ao atribuir de forma mais marcante aquelas tarefas mais repetitivas aos níveis inferiores em senioridade, por outro lado incrementou essas mesmas tarefas, agilizando-as e potencializando seu alcance e possibilidades. No entanto, essa mesma tecnologia não foi capaz de mudar a natureza do trabalho do advogado, pois esta permanece essencialmente intelectual, onde a aplicação do conhecimento jurídico não pode ser mecânico; isso porque normalmente muitas variáveis se apresentam exigindo do profissional um julgamento criterioso (não repetitivo e não rotineiro) sobre a melhor forma de realizar o trabalho.

Se a essência do trabalho não foi alterada, o mesmo não se pode dizer de suas tarefas que agora, além do trabalho jurídico propriamente dito, também acumula funções como a de

relacionamento com o cliente, bem como lhe são atribuídas agora decisões e atividades de caráter administrativo e operacional.

5.3 Percepções sobre carreira e perfil profissional

Este tema trata das percepções dos profissionais a respeito dos fatores, condições e critérios para seu avanço profissional nas carreiras e hierarquias das grandes sociedades de advogados, sobre o perfil considerado como ideal para alcançar o topo em termos de comportamentos, competências, conhecimentos e atitudes e, ao mesmo tempo, dos conflitos surgidos pelas contradições desses mesmos perfis e critérios com os planos e valores individuais. Além disso, veremos como os advogados lidam e se adaptam a esses conflitos.

a. Ascensão na Carreira / Ascensão Profissional

Os profissionais demonstram preocupação e mesmo agonia em relação ao seu trajeto de carreira dentro das sociedades de advogados. Isso porque, têm consciência do afunilamento das oportunidades nos níveis mais altos e da grande concorrência que isso provoca dada a pressão pela ascensão, algo esperado e incentivado, uma vez que se constitui como medida do sucesso profissional e de conforto pessoal no plano financeiro. Apesar da existência de planos de carreira mais ou menos formalizados, permanece a impressão de que a subjetividade prevalece durante a avaliação dos superiores o quê reforça a angústia pela incerteza da promoção a cada etapa a ser galgada.

Até para você virar sênior, depende muito de você, do que você faz no trabalho. Virar sênior é uma certeza, mas virar sócio não. O grupo é igual a uma pirâmide. Tem mais juniores, menos seniores, pouco sócios. Em determinado momento, se todo mundo subir, não dá. É uma competição meio acirrada. [...] dependendo da fase que você está, preocupa saber o que vão fazer com você. Essa angústia tem em todas as fases. Para virar sênior, para virar sócio. Essa angústia existe e está mais ligada ao dinheiro, a resultados e até aos elogios de outras pessoas. E1

É uma pressão. Se você não vira sócio após seis, sete anos de formado alguma coisa está errada. A pessoa se liga. Se não passa de ano uma vez, não passa de ano outra vez, percebe que algo está errado. Ou o perfil não está batendo ou a pessoa está indo pelo caminho errado para não ser promovido. E5
[...] subir profissionalmente e você se tornar um sócio de um escritório. Eu acho que esse é o sonho de qualquer advogado que está dentro de uma grande organização, de um grande escritório. Você quer chegar a ser sócio do escritório, poder falar para as pessoas que você é sócio de um grande escritório, poder participar das decisões desse grande escritório. E 13

O próprio crescimento dentro do escritório deve ser uma angustia. Embora tenha plano de carreira e tal. [...] passar de uma faixa pra outra. Eu acho que deve ser um pouco angustiante para eles. Talvez dois juniores que vão para pleno: talvez um tenha mais angústia porque marcou casamento, o outro é solteiro, quer ganhar dinheiro e está com pressa. Às vezes até o próprio ambiente de casa: ele sustenta a família inteira. A gente vê muito essa parte; aqui tem gente que dá dureza mesmo. São pessoas que querem chegar depressa na carreira. E15

Agora não tem jeito porque, de qualquer forma no fim do dia você tem um plano de carreira, você tem todo mundo querendo chegar numa determinada posição, você tem muita subjetividade, [...] por melhor profissional que você seja, se você não tá dentro da filosofia deles, você acaba não servindo isso não te desqualifica como bom advogado, como bom profissional, mas no fim do dia vai impedir que você faça carreira neste lugar. E17

Neste caso, é possível verificarmos uma das conseqüências da relativa informalidade das regras na dimensão do Controle Operacional (GREENWOOD, HININGS e BROWN, 1990) na gestão de organizações do tipo P2 (GREENWOOD e HININGS, 1993), o quê causa ansiedade nos profissionais pela de percepção da ausência de objetividade nos critérios de avaliação para promoções. Somando a isso, a pressão representada pelo sistema “Up or Out” (VON NORDENFLYCHT, 2010) de ascensão de carreira nesse tipo de organização profissional que, em princípio, não dá chance de continuidade para aqueles que não seguem como o esperado a trilha de carreira definida.

b.Importância relativa da Pós-graduação

Na visão dos profissionais, cursar a pós-graduação é algo fundamental para manter-se atualizado e evoluir profissionalmente considerando a grande exigência do mercado e a sofisticação do trabalho da advocacia empresarial, entretanto, não é pré-requisito incontornável para ascender ao grau máximo da carreira: tornar-se sócio. Eles ainda questionam a validade e real pertinência de um LL.M (*Master of Law*) cursado no exterior, uma vez que diz respeito a outro sistema de direito ao qual a tradição brasileira não se vincula. Assim, será pouco mais que um curso de inglês que se revestiria de interesse mais pela experiência/vivência internacional proporcionada e pela visibilidade para o escritório e para o advogado. Mais pertinente para o aprimoramento profissional seriam os cursos *strictu sensu* existentes no Brasil que seriam mais consistentes para seu trabalho e para sua evolução.

Para quem está no mercado, hoje em dia não precisa... Aliás, isso é uma grande diferença do advogado de antigamente para o advogado de hoje. O advogado de antigamente não fazia mestrado e raramente fazia pós-graduação. (lato sensu). Hoje em dia lato sensu é o mínimo, a grande maioria tem sim mestrado, tanto que o escritório tinha incentivo para fazer o LL.M. Para mostrar que você tem uma especialização. Não digo uma carreira acadêmica, mas tem uma extensão acadêmica - que é importante hoje em dia. Indispensável. E3

Você vê que o escritório quer numa pós graduação só para cliente ver. Não é uma pós graduação de peso, que agrega muita coisa, mas é uma pós graduação que quando o cliente vê, ele diz: “Olha, ele tem LL.M em Columbia”. LL.M em Columbia não é nada; é um cursinho de inglês. Mas o cliente vai ver que ele tem o um LL.M em Columbia e vai dizer: “Ele é mestre pela Columbia”. Nisso o escritório encoraja. [...], eu acho que principalmente para o advogado, uma falha dar preferência para um LL.M em Columbia do que um mestrado aqui na USP. Você vê que o escritório está interessando em sócios que tenham uma carreira acadêmica, que impressione o cliente e não roube muito tempo para ele trabalhar dentro do escritório. O mestrado feito aqui no Brasil rouba muito tempo e, o LL.M em Columbia, é um bom) investimento. E3

É reconhecido, mas não é fundamental para você ser sócio. Nunca cobraram isso. O LL.M aqui é muito mais uma experiência de vida do que tecnicidade. Não agrega nada tecnicamente para você. Ajuda a melhorar o inglês, traz experiência de vida. Muitas vezes depois que você faz o LL.M você vai trabalhar em um escritório

grande lá fora... É importante pelo contato mesmo, contato com escritórios lá fora, mas não pelo trabalho técnico. Isso eu acho que não muda muito não. Aliás, acho que não muda nada, porque é outro direito. E6

Os meninos, os moços que trabalham comigo falam “Ah eu quero fazer um mestrado, eu quero fazer isso, eu quero fazer aquilo, cursos assim, assim e assado”. Falo “Olha, super legal que você goste, você tem mais é o que fazer mesmo. Mas eu acho que no final do dia, não é isso que vai te fazer... vai te ajudar, é lógico, mas...eu não vejo que só o conhecimento técnico vai te levar ao ápice da sua carreira”. E21

Entretanto, os advogados enxergam uma contradição entre o discurso de valorização e incentivo à qualificação profissional e a realidade praticada nos grandes escritórios. Isso aconteceria na medida em que, embora seja desejável e até mais valorizado um advogado com formação de alto nível, a dedicação necessária à carreira acadêmica é incompatível com a carga de trabalho de um grande escritório, a qual seria prejudicada ou restringida.

Há um discurso de valorizar, mas não apoiar, sabe? No discurso é muito bonito uma pessoa que tem mestrado e coisa e tal, mas ainda divide-se muito o que é profissional e o que é acadêmico. E1

Apesar do encorajamento da carreira acadêmica, isso não é muito bem visto no mercado em geral. As coisas no dia a dia do escritório relativizam muito. Funciona muito bem, quando você vai para uma entrevista num escritório grande, mostrar que você tem um mestrado, mostrar que você tem um doutorado, alguma coisa assim. Já não é tão interessante quando você está trabalhando lá dentro do escritório. Porque rouba muito tempo e tudo mais. De qualquer maneira é uma coisa muito bem vista e valorizada no mercado, claro, sem dúvida. Um advogado com mestrado e um sem mestrado, o que tem mestrado é invariavelmente mais bem valorizado. E3

A importância da pós-graduação se mostra consistente dentro do cenário apontado por Dias e Pedroso (2001) e por Kritzer (1999) de que o aumento da complexidade e das exigências das demandas dos clientes e as constantes atualizações e revisões do conhecimento abstrato específico (do campo profissional) obriga os advogados a desenvolver alto nível de qualificação tanto como forma de adaptação ao novo patamar de atendimento ao cliente como para o acompanhamento da evolução de sua área de conhecimento.

Entretanto, os mesmos profissionais consideram que embora seja valorizada como uma vitrine para o advogado e para o escritório onde trabalha, no contexto das grandes sociedades de advogados, a pós-graduação não é fundamental para estabelecer uma vantagem irrefutável em suas chances de ascensão da carreira, dado que vários sócios não possuem tal nível de formação formal. O incentivo dado pela organizações dirige-se mais para cursos que não atrapalhem as atividades regulares, como o LL.M (uma vez que o profissional se afasta do dia-a-dia) e que tragam maior visibilidade perante clientes atuais e potenciais; pós-graduações acadêmicas no Brasil, apesar de consideradas mais úteis tecnicamente, não são vistas com bons olhos, já que obrigariam a pessoa a dividir-se entre trabalho e qualificação.

c. Novos Sócios

Na visão dos advogados, os critérios para a escolha de novos membros para a sociedade são ainda mais subjetivos e passam menos pelo nível de conhecimento técnico-jurídico do que a capacidade de travar e manter bons relacionamentos, além de possuir o perfil adequado para trabalhar em um grande escritório, assumindo um alto nível de dedicação ao trabalho e à firma.

Para virar sócio precisa realmente ter muita representatividade, não só no grupo, como no escritório. Quem elege os sócios são todos os sócios do escritório. Eles vêm se o cara tem cliente, se o cara conhece alguém. Se o cara é bom no tete a tete, se ele tem vários casos desde que ele está aqui. É um perfil um pouco diferente. Então precisa ter disponibilidade integral ao escritório. Precisa saber se expressar - não só para o cliente interno - como para o cliente externo, conhecimento de como lidar com o cliente. E1

Fazer carreira dentro de um escritório grande, não é mesma coisa que se tornar um bom advogado. Não é a mesma coisa. Eu acho, por exemplo, que dentro dos escritórios o critério para se contratar sócios, para se efetivarem sócios, muitas vezes despreza formação acadêmica. A maioria dos sócios - neste escritório especificamente - não tem. Porque é uma pessoa que está estritamente voltada para a carreira dentro do escritório. Eu não sei se isso é uma falha ou não só deste escritório ou de outros também. Mas isso é um fato. E3

Às vezes você pensa: “Por que aquele cara que não faz nada sobe? Porque ele é amigo de não sei quem...”. Todo mundo tem seu mérito, mas na hora do desempate é como em um tribunal. Você vai ser juiz, vai ter lá os envelopinhos com os nomes das indicações. O cara vai olhar que esse é filho de não sei quem, esse foi recomendado por não sei quem lá... Na hora do desempate ele vai olhar. E aqui também as pessoas aqui são muito bem preparadas. O cara vai pegar cinco advogados iguais a mim e vai falar: “Bom, por que vai ser o Luis e não o Daniel, a Joana, por quê?”. Ele terá que buscar algum critério de desempate. Não estou dizendo que é isso, mas eu acho que tem. Tem os QI’s. E5

Então eu acho que é o comprometimento com o escritório e procurar sempre estar atualizado e fazer um bom trabalho para que o cliente te reconheça, porque isso é muito importante, o cliente te reconhecendo como um bom prestador de serviço, um conhecimento interno também bem grande, e um bom relacionamento. Não adianta só você também fazer o seu trabalho e ir pra casa. E 13

E por ultimo trabalhar, trabalhar, trabalhar e trabalhar muito, muita dedicação, acho que não tem retorno sem sofrimento. É mais ou menos por aí. Não conheço um sócio que não tenha sido um meio, que trabalhava doze ou treze horas por dia. Faz parte da profissão mesmo. Tem que passar, não tem jeito tem que ralar. E16

Embora o ápice da carreira corresponda à eleição para a sociedade, cargo que demanda características não somente técnicas mas também relacionais e considerando o fato de que é necessário reter bons profissionais que não enquadrem-se para a função de sócio, alguns escritórios contornam o sistema do “Up or Out” (VON NORDENFLYCHT, 2010) ao abrirem uma nova opção de carreira, o chamado “consultor”, que ao atingir o tempo para promoção continuam prestando serviços de alto nível ao escritório com um status diferenciado.

[...] um problema que não que não há só aqui mais vários escritórios de advocacia estão enfrentando com pessoas que ficam na categoria de sênior por muitos anos, não tem o perfil para virar sócio (que seria a promoção seguinte) [...] um movimento em vários escritórios de fazer uma promoção chamada “consultor” para um sênior já muito alto que não virou sócio por alguma questão (porque não há espaço ou porque não tem exatamente perfil), mas é um advogado que o escritório prestigia está contente com o trabalho dele. Ele vira um consultor que é um cargo de maior prestígio e destaque financeiramente também, mas ele não chega a posição de sócio. E14

Os critérios para a eleição de novos sócios pode ser apontados como outra indicativa do nível de subjetividade típico das organizações profissionais do tipo P2 (GREENWOOD e HININGS, 1993) no nível da informalidade da dimensão do Controle Operacional, conforme apontado por Greenwood, Hinings e Brown (1990). Estes critérios não-técnicos, mas relacionais estariam de acordo com o perfil genérico esperado para os sócios de grandes sociedades de advogados indicado de forma complementar por Nelson (1988), Pereira (2008) e Lucca e Queiroz (2008).

d. Necessidade de Constante Atualização/Formação Continuada

A despeito da atitude ambígua dos escritórios quanto ao estímulo à pós-graduação, a atualização constante e a busca de formação continuada são vistas pelos profissionais como fundamentais para seu desenvolvimento e amadurecimento profissional frente à velocidade das mudanças e do aumento da complexidade no ambiente jurídico empresarial.

O lado bom é a própria evolução da profissão. Passa a ser uma coisa mais dinâmica, mais interessante. Você tem que estar sempre se atualizando, ter criatividade. É animador. E 12

E acho que hoje as pessoas são mais profissionais no sentido de você tem que estar todo ano se atualizando, você tem que [...], línguas, eu acho que é fundamental hoje numa carreira E 13

Precisa desenvolver suas capacidades e se não tiver, buscar ler a respeito, buscar treinar capacidade de gerenciar equipe, de saber mandar, de saber delegar principalmente e por fim, não menos importante, sempre continuar estudando, sempre continuar se atualizando. [...] mas de alguma maneira você tem que estar sempre estudando. O fato de eu não ter parado na vida acadêmica como bacharel, não significa que eu não estude, pelo contrário, eu leio demais, eu estudo demais. O advogado se achar que já sabe tudo, se acomodar no estudo ele com certeza ele vai parar em algum momento no plano de carreira. E 20

Aquis se observam a percepção dos profissionais acerca do aumento da complexidade de suas demandas de trabalho ensejadas pela maior sofisticação das necessidades de seus clientes (DIAS e PEDROSO, 2001) o que gera a pressão pela atualização e formação continuada, tal qual apontado por KOTSMAN (2008).

e. Novo Perfil Profissional Ideal

O perfil ideal do profissional de grandes sociedades, na opinião dos próprios deve ter uma formação em escolas de primeira linha, um elevado nível de conhecimento técnico-jurídico em uma área de especialização (ou segmentação do conhecimento jurídico) pelo qual seja lembrado mas também do Direito como um todo; demonstre uma atitude de agressividade tanto na busca pelas soluções como na entrega para o trabalho, tenha equilíbrio emocional e rapidez no atendimento ao cliente, saiba liderar equipes e desenvolva conhecimentos

multidisciplinares complementares ao direito empresarial, principalmente à área de negócios (administração, contabilidade, economia etc.).

[...] acho que os principais aspectos são liderança, conhecimento um pouco mais vasto do que a experiência e eu diria também a questão de você ter com quem trabalhar. Acho que é uma série de requisitos, não só pessoais como profissionais. O cara sabe valorizar o próprio trabalho. Precisa mostrar serviço. Por quê? Porque nós trabalhamos em grupos. No seu grupo, o pessoal conhece o seu trabalho inteiramente. Mas quando vai para uma reunião de cúpula, você vira um número. O pessoal avalia quanto você trabalhou no ano, quanto você faturou quanto trouxe de lucro. E1

São pessoas mais agressivas. Gente que tem objetivos de vida, competência técnica... Vários fatores. [...] ele tem que se especializar em uma área, ter uma tecnicidade muito grande nessa área e ser um cara político. Que saiba se vender, que saiba se mostrar. É muito importante isso aqui, você aparecer perante aos outros sócios. E6

Não adianta você também só trabalhar e não ter um bom relacionamento com as pessoas, não saber atender um cliente, não estar a disposição de um cliente. [...] e fazer com que os clientes não se lembrem do nome do profissional também. [...] você trabalhar muito e estar sempre a disposição para o cliente e procurar ser um bom amigo interno, não procurar arrumar problema, e se tornar sócio, que eu acho que é o sonho de todos que aqui trabalham. Porque que se você não tenha esse sonho, não faz sentido você participar disso tudo. Então é você estar a disposição, fazer uma faculdade de ponta, ter línguas. E5

No fundo acho que o profissional hoje tem que estar sempre conectado para poder dar respostas rápidas para o cliente e não se ater apenas a entender de direito. Esse é, basicamente, o perfil que eu vejo de um advogado de sucesso de um grande escritório. É um cara que entende não só de direito, mas também de economia, de contabilidade... Não a ponto de se tornar um contador, não a ponto de se tornar um administrador, mas saber e conhecer um pouco. Nesse sentido muitas vezes uma pós, como o CEAG da GV, é bom porque dá uma idéia de como navegar nessas águas. Acho que o perfil é esse. E9

É realmente um perfil diferenciado. A pessoa está sujeita a sacrificar a vida pessoal em alguns pontos, para crescer na parte profissional. Essa é uma grande diferença. Claro que existem suas exceções, mas generalizando se pode constatar uma diferença entre os profissionais. Os grandes escritórios valorizam o cara que trabalha para caramba, que têm uma formação intelectual, que têm uma bagagem adicional, conhecimento de outras línguas, cursos de pós-graduação. Mas é o cara que trabalha para caramba. Esse cara é bom e trabalha, tem comprometimento. E11

[...] tenho visto muito cada vez mais não só aqui, em outros lugares de histórias de empresas, gente que tem deixado de ser promovido por falta de equilíbrio emocional, essa é outra diferença de antigamente pra hoje em dia, antigamente o advogado não tinha que ser um cara tão preparado para, por incrível que possa parecer, lidar com pessoas. [...] você tem muitas histórias, tem muitas excentricidades [...], hoje em dia o cara tem que ser equilibrado, o cara tem que estar pronto. E17

O perfil esperado pelas grandes sociedades de advogados, tal como percebido pelos entrevistados é consistente com a visão de Kotsman (2008) que descreve atributos como o atendimento diferenciado ao cliente, ao aprimoramento em constante em alguma área de especialização técnica bem como a ampliação do conhecimento para áreas complementares, principalmente a de negócios. Também a habilidade de relacionamento interpessoal, conforme indicada por Lucca e Queiroz (2008) é corroborada como pertinente pelos entrevistados Além disso, a dedicação intensa ao trabalho e à organização, aparece complementando o perfil do profissional ideal desejado pelos escritórios de ponta da advocacia empresarial no Brasil.

f. Novas Competências Profissionais

Para personificar profissional ideal, o advogado de grandes sociedades de advocacia de ponta deve desenvolver competências consistentes com o perfil esperado, tais como o domínio de uma segunda língua (principalmente o inglês), outras competências como liderança e trabalhar e gerenciar equipes, comunicação, relacionamento, conhecimento global do Direito , a habilidade de criar, estruturar e manter relacionamentos e redes de contatos com clientes.

Eu acho que é... É muito mais do que isso, é você saber lidar com clientes ouvir o cliente, é estar do lado do cliente, falar o que o cliente quer ouvir. Lógico que vai ter que falar a verdade, mas você tem o jeito de você falar com o cliente. É uma coisa que eu falo muito para os meninos, muito importante, além do conhecimento técnico. Ter essa vivência, ter essa coisa de relacionamento humano mesmo. Porque eu acho que se o advogado é igual um médico, se você não gosta, se você não vai com a cara do médico, se não bate, não vai dar certo. E9

Há sócios excelentes aqui, que você se impressiona quando ele fala. É importante essa habilidade de comunicação. Acho que tem a habilidade de saber se dar bem com as pessoas, pois é um ambiente conflituoso, com regras pouco claras. Quanto melhor você conseguir se dar bem com as pessoas e fazer com que elas gostem de você , melhor. [...] mas acho que falta jogo de cintura. [...] No dia a dia você depende do relacionamento com as pessoas. E 10

[...] saber fazer parte de um time. Saber integrar uma equipe, colaborar para essa equipe, e quando você tiver numa posição hierarquicamente superior, saber coordenar essa equipe de uma forma adequada, criando valor, um bom clima e um ambiente criativo. [...] acho relevante ter uma boa habilidade de comunicação, isso pesa bastante na profissão. Depende muito do jeito que você defende os seus pontos de vista, você expõe as fragilidades ou as defesas do cliente você muda o rumo de um caso, você ganha ou perde clientes. E16

[...] eu acho que em qualquer grande escritório para alguém se tornar sócio, ele tem que ter um completo domínio de uma segunda língua, normalmente inglês [...] hoje a globalização, as comunicações, a abertura do país, o fato do Brasil está se esforçando pra ser um importante player internacional, mesmos os escritórios de menor porte atendem hoje operações transnacionais. E20

É importantíssimo você adquirir noções sobre como administrar o seu trabalho e sobre formar equipes. [...] você precisa saber com quem formar uma equipe para quem delegar o trabalho [...]. Hoje em dia, tem que ganhar também no volume de trabalho, tem que ter mais clientes, e para isso você precisa saber dividir o trabalho em equipe, precisa aprender a delegar e isso é algo que o advogado no curso do plano de carreira é sempre chamado a praticar e a desenvolver. [...] você vai tendo de adquirir uma cancha de administrar o trabalho. [...]. Então, para qualquer advogado pra subir em qualquer plano de carreira de qualquer escritório, ele precisa desenvolver essa capacidade de administrar, de delegar e de coordenar, não tem jeito. E20

As competências necessárias estão invariavelmente ligadas ao perfil profissional ideal e corroboram as indicações de Kostman (2008) sobre a exigência de línguas estrangeiras no atendimento a clientes globalizados bem como as descrições de Lucca e Queiroz (2008) a respeito dos conhecimentos e habilidades esperados do advogado a cada etapa da carreira.

g. Especialização do Conhecimento e Atuação

Dentre os atributos do perfil profissional ideal o mais destacado é a obtenção de uma especialização (ou segmentação) do conhecimento jurídico o quê o capacitaria o advogado a

dar conta das demandas de alta complexidade específicas do trabalho, bem como o valorizaria e o diferenciaria como profissional de referência em uma carreira disputada e em um ambiente altamente competitivo, como o das grandes sociedades.

[...] o nível de especialização cada vez maior. O cliente demanda um nível de conhecimento que, por sua vez, tem que ser obtido mediante a uma especialização. Não adianta mais você ser totalmente generalista. Você tem que se ter uma idéia geral muito boa, mas ao mesmo tempo tem que ser especialista no que você faz. E9

Primeiro ele tem que ter uma meta, bom, advogado bom, ele deve ter uma meta de expertise dele. O que ele quer fazer, ou ele vai ser um civilista, um penalista, um individualista, ele tem que fazer isso. Dedicção ao trabalho e vestir a camisa da entidade. Um perfil de atendimento ao cliente que o trata como se fosse o único. Chega e-mail, já responde. Se não puder fazer, manda para alguém. Responder o mais rápido possível. Ele está sempre lá, está sempre ligado E15

No entanto, apesar de constituir-se como movimento inevitável na advocacia de ponta como resposta à sofisticação crescente da economia, dos mercados e das demandas dos clientes globalizados e ao mesmo tempo característica indispensável ao profissional em busca do sucesso e da diferenciação, a especialização (a segmentação) excessiva pode gerar, na visão dos advogados, um profissional com conhecimento restrito e altamente específico que, por outro lado, corre o risco de distanciar-se das noções fundamentais sobre pontos básicos do conhecimento jurídico. A consequência mais comum é uma redução da qualidade no atendimento ao cliente.

[...] o advogado muito especialista também não é tão bom assim. Mas por mais que se pense que o advogado tem que ser um bom generalista, os grandes escritórios tendem à especialização do trabalho. Então, o advogado de contencioso já é uma primeira especialização. Dentro do contencioso ele vai trabalhar falência. Isso é uma das idéias que funciona em tese dentro dos escritórios. Na maioria das vezes não dá certo [...]. Mas no dia a dia do escritório - que hoje em dia é um cotidiano empresarial - acaba ficando meio prejudicado. Existe essa preocupação que é uma das maneiras de cobrir essa deficiência que a especialização extrema trouxe. E3

Mas por outro lado você tem que ter uma formação global. Por exemplo, no estudo acadêmico do direito precisa-se ter uma formação global. Não adianta você querer formar só penalista, só civilistas, só tributaristas e assim por diante. O advogado deve conhecer todas as áreas de forma geral, tem que ter esse conhecimento até porque há uma interação hoje em dia. Quando vai se fazer uma compra e venda de uma empresa, por exemplo, não adianta você dizer: "Ah, eu conheço societário, mas não conheço trabalhista, não conheço fiscal". O cliente demanda um aconselhamento jurídico completo e muitas vezes você não tem o seu colega de trabalho para te dar o suporte. E9

Uma preocupação muito grande com a especialização e com o foco exagerado em se tornar advogado especialista em questões regulatórias de telecomunicações, advogado especialista em IPO. O que eu sinto dos advogados que já foram mais criados nessa fase é uma limitação de conhecimento muito grande, então eu acho que o problema disso foi você perder um pouco o interesse pelos fundamentos de um código civil que, que continua sendo o diploma básico, de direito comercial, [...] então isso eu acho que foi um prejuízo, acho que ao mesmo tempo em que novas áreas se criaram com mais especificidade, [...] os advogados também se limitaram a essas especificidades. Eu noto que a geração de advogados da década de 90 pra cá não tem uma cultura jurídica mais ampla [...] passaram a ter uma cultura interessada, limitada e focada naquela sua área de especialidade. E20

A exigência e a necessidade da especialização do trabalho do advogado estão ligadas à adoção do método de trabalho em equipes multidisciplinares nas grandes sociedades de advogados com o intuito de aumentar sua eficiência no atendimento das demandas complexas dos clientes empresariais globalizados, conforme descrito por Dias e Pedroso (2001) e Greenwood et al. (1996) e onde, segundo Salluh (2002), as áreas especializadas deveriam contribuir e integrar-se mutuamente.

Ainda de acordo com Dias e Pedroso (2001), podemos considerar o desenvolvimento de um conhecimento específico e segmentado na carreira de um advogado como mais uma influência do Pós-profissionalismo, à medida que os profissionais pela perspectiva de aproveitar oportunidades de mercado mais específicas e promissoras e os leva a afastar-se da atuação generalista tradicional.

h. Visão de Negócios

Dentre as novas competências profissionais mais citadas pelos advogados aparece a “Visão de Negócios”. Esta competência está ligada a uma atuação do profissional que vai além da tradicional análise jurídica tendo por base as possibilidades de interpretação da lei. A visão de negócios implica em uma atuação mais pragmática que possa estabelecer a ligação entre o âmbito jurídico/legal, as relações socioeconômicas e a realidade concreta e imediata do cliente, dando-lhe uma direção mais segura e embasada bem como ampliando suas possíveis alternativas de ação nos negócios. Tal percepção deve ser o diferencial tanto na previsão e prevenção dos riscos das operações quanto nas soluções e fórmulas encontradas para sua viabilização.

Para tanto, faz-se necessário para o advogado desenvolver sua objetividade no trato com o cliente e um conhecimento aprofundado do negócio e do setor em que aquele atua, de detalhes contábeis e financeiros (não somente no aspecto regulatório), estratégico e da própria Economia nacional e internacional.

Mas o advogado que atende a empresa, ele precisou ter uma compreensão do aspecto econômico, das repercussões econômicas das execuções. Uma decisão judicial, uma norma jurídica, o que isso impacta na composição dos preços dos produtos e serviços. É preciso compreender como o advogado se insere neste contexto, não só quando ele diz ao seu cliente, “esta norma vai impactar os seus custos, vai impactar os seus preços”, como quando ele analisa uma questão judicial ou um parecer. O advogado tem que levar em conta esse aspecto maior de estratégia, ou tem que ter um argumento jurídico.E2

O profissional tem que ter essa visão mais voltada para o negócio, o que no passado, até certo ponto, não era necessário. Dos anos noventa pra cá, com a abertura do mercado internacional e da vinda de empresas estrangeiras para o país, o advogado não fica somente restrito às questões de análise jurídica, de interpretação

da lei. O advogado tem que ter uma visão global do negócio. [...] saber o que você pode fazer pelo cliente, o que será melhor para ele, não apenas a análise jurídica de um contrato [...] É essencial entender a questão do negócio do cliente, do que ele está precisando. O cliente não quer escutar uma resposta padrão, ele quer uma consulta elaborada, uma resposta com um pouco mais de conhecimento da área [...]. E5

É isso que os grandes escritórios procuram: Eles cobram de nós uma visão empresarial. Não adianta eu falar da teoria do direito e escrever cinco páginas, quando na verdade eu poderia matar aquilo em meia página, mais direto e com uma visão empresarial. . O problema do profissional do direito é que ele fica muito no campo das teorias e não consegue aplicar a lei de uma forma satisfatória para o quê o cliente precisa. Muitas vezes tem que pensar no negócio em si. Qual vai ser o impacto disso para o negócio? Você tem que pensar um pouco como empresário. [...] Você tem que dar uma resposta objetiva e curta para ele, para ele poder tomar as decisões. [...] Os clientes querem resposta.. O cara está com esse pepino, o que vai ter para resolver? Nós temos constatado que ultimamente os clientes querem respostas diretas, eles querem uma coisa mais objetiva; eles não querem aquele negócio de parecer e tudo mais. E11

Então eu acho que hoje os advogados que atuam na área corporativa, para grandes empresas, também têm que estar atualizados. Você tem que saber olhar um balanço junto com o cliente, entender o que quer dizer aquele balanço. Não dá para você chegar e falar assim: “Ah, isso aqui é uma idéia para o seu contador”. Não. “Doutor, o senhor tem que entender porque a gente está tendo uma discussão aqui de patrimônio líquido.”. Então atender clientes corporativos exige também você tentar buscar conhecimentos em algumas outras áreas de relevância para a vida da empresa, como a área fiscal, a área contábil, a área de administração, gerência. Então isso exige muito do advogado que atende empresa. Você perde a credibilidade do seu cliente. Então atender empresas exige também que você tenha um pouco de conhecimento de assuntos corporativos em geral que afetam a vida da empresa. E20

Esse advogado que quer fazer o negócio acontecer. [...] quer fazer a operação sair: [...] tem que pensar nos riscos que isso pode acarretar para o cliente. Então se tem risco, eventualmente pode ter um problema. [...] hoje em dia o advogado já pensa no risco, mas ele também já dá a solução [...] e falar: “Olha cliente, é o seguinte. Se você fizer assado assim, vai acontecer, você corre o risco de acontecer , isso, isso, e isso”. Você viu todas aquelas coisas ruins que pode acontecer mas, eu já tenho uma solução. Por que a gente não faz assim, assim, assado. Então, ele arregala o olho, mas depois ele fica: “Ah é verdade, pode ser”. E21

A competência da “visão de negócios” é coerente com a afirmação de Vilhena (2008) sobre a necessidade de dialogar com os clientes de igual para igual e conhecer a linguagem do mundo corporativo, ou seja, deixar de lado uma atuação rigorosamente técnica e informativa e passe a desenvolver conhecimentos e um raciocínio tipicamente empresarial que apóie e agregue elementos fundamentais às alternativas do cliente, onde cada decisão é tomada depois de estimar seus efeitos sobre os componentes e circunstâncias dos negócios, as oportunidades, os ganhos e os custos.

i. Conflito com perfil profissional ideal

Os conflitos com o perfil ideal de profissional indicam a discordância e o descontentamento com os comportamentos e atitudes esperadas e mesmo cobradas dos advogados das grandes sociedades que têm a intenção de desenvolver-se dentro de suas estruturas. O descontentamento com a grande exigência em termos de carga e tempo (horário) de trabalho, mesmo em troca de ganhos financeiros e de status substanciais que, no entanto, parecem impedir a conciliação da profissão com a vida pessoal, incomoda as pessoas (as quais anteriormente concordavam e buscavam adequar-se) e as leva a questionar os aspectos

exagerados deste perfil, por eles considerados como incompatíveis com a real necessidade de trabalho e com seus planos pessoais futuros. No entanto, alguns percebem que talvez seja difícil, na prática, evitar tais cobranças e desviar do perfil uma vez que já se encontram por demais mergulhados no “sistema” quer por suas exigências às quais estão adaptados, quer por suas recompensas das quais também precisam e usufruem.

Eu não venho trabalhar com um sorriso no rosto sábado e domingo, mas se precisar eu venho. Já vim, mas cada vez eu acho menos legal fazer isso. Uma coisa que pesa bastante é o fato de eu ser mãe de duas filhas. Eu não acho legal virar noite trabalhando. Eu tento trabalhar de segunda a sexta o máximo que eu posso. Se precisar sair às três da manhã, quatro da manhã eu saio, mas eu evito trabalhar nos fins de semana. É o tempo que eu tenho para ficar com a minha família. E mesmo se eu não tivesse filhos, é importante para a pessoa ter o seu sábado e o seu domingo. Às vezes eu me sinto muito prejudicada nisso. Prejudicada no plano de carreira. Por mais que tenham me convidado informalmente para ser sócia, eu não tenho o perfil de uma pessoa mais agressiva, que trabalha sábado e domingo, que acha legal isso. E6

[...] perspectivas futuras: eu quero muito ser mãe. Minha chefe passou por um dilema, pois ela passou a vida inteira trabalhando [...] e quando ela estava virando sócia quis ter o segundo filho. Daí não dá mais [...]. Eu não quero isso pra mim. Não está nos meus planos ser sócia do escritório. Posso até mudar de idéia, mas hoje em dia, definitivamente, não está. E10

Você não precisa ser 100% entregue ao trabalho, porque eu acho que você pode administrar isso. Você não precisa num domingo oito horas da manhã acordar e mandar um e-mail pra alguém, de algo que você sabe que seu cliente não precisa disso. Não vai fazer a diferença você mandar o e-mail na segunda feira no seu horário de trabalho. Então eu acho que isso que chateia as pessoas, você receber um e-mail no domingo de algo que você sabe que poderia chegar na segunda feira. E 13

É claro quando você esta num ritmo insano embora seja apaixonado pelo meu trabalho é claro que você fale vale a pena isso aqui? Hoje eu tenho 28 anos e quando eu tiver 40 anos adianta eu ter todo dinheiro? Hoje eu não busco tanto dinheiro E18

j. Aceitação/Acomodação ao Perfil Profissional

No entanto, apesar das críticas ao perfil de profissional valorizado pelas grandes sociedades e da percepção da inadequação de seus valores e planos pessoais, os advogados aceitam as exigências e as cobranças do trabalho e chegam a conformar-se com tais condições convencendo-se de sua inevitabilidade e passam a tentar acostumar-se e adaptar-se de várias maneiras, inclusive justificando o porquê e relativizando a real carga de seus esforços.

Trabalhar no fim de semana. Você poderia estar saindo com os amigos, poderia estar no clube, poderia estar viajando. Poderia, mas no meu projeto de vida eu já previa isso. Eu não posso dizer que me prejudica. Eu sempre vi as pessoas pelo menos conformadas. Aí é que está. O que é prejudicar? Se prejudicar é derrubar o tempo que você poderia estar livre, sim, prejudica. Eu acho que passa a prejudicar a partir do momento em que você não está disposto a abrir mão desse tempo. Eu muitas vezes estou disposto, para mim passaria a prejudicar, se todos os finais de semana eu tivesse que trabalhar e não tivesse um tempinho para sair de casa. Aí eu posso dizer que estaria me prejudicando, mas eu nunca cheguei nesse ponto. Eu nunca deixei chegar nesse ponto. E3

Além de que você perde um pouco de privacidade, te ligam à noite, sábado, domingo, mas faz parte do nosso trabalho. Se você está numa grande vitrine que é o nosso escritório. O cliente espera e paga por isso, por esse tipo de serviço. Eu, particularmente, aceito. A partir do momento que você entra em um escritório de advocacia desse nível, você tem que aceitar. Faz parte do jogo. Com certeza você vai desfrutar de muitos feriados, mas

terá um ou outro que terá que trabalhar. Tem semanas que são mais tranqüilas outras nem tanto. Tudo se compensa. [...]. Se você está a dez meses em um projeto e vai fechar justo no carnaval, não há o que fazer. O carnaval fica para o outro ano, não tem jeito. [...] Chegar para um sócio e dizer que não pode fazer tal coisa porque você está indo viajar, não existe. [...]. Eu encaro numa boa. Se você está em uma banca de advocacia dessas, uma grande sociedade, você está sujeito a

Eu acho que eu sou uma pessoa equilibrada, assim eu não tenho muito tempo, mas de noite, de final de semana eu acho que há. Eu tenho agüentado a trabalhar até tarde da noite e de final de semana também, então eu acho que é possível. E eu acho que cabe aos advogados também fazer isso possível. E14

Lógico, toda mulher que tem filhos, sofre, ah queria estar mais em casa! Mas eu não sofro, porque os meus amigos já passaram por isso. [...] se você não consegue se adaptar à sua vida a essa situação, então você nem fica no escritório, vai fazer outra coisa da vida. E21

5.3.1 Considerações sobre a categoria:

A carreira e sua evolução é uma das principais fontes de preocupação para os advogados militantes em grandes sociedades; isso porque são conscientes das pressões para alcançar os níveis mais altos da profissão que representa ao mesmo tempo o sucesso profissional e financeiro mas também a única alternativa para sua realização e mesmo continuidade no longo prazo na organização dentro da lógica do “*Up or Out*”. Esta preocupação é intensificada por dois fatores principais que se reforçam, por um lado a escassez das posições disponíveis cobiçadas por um grande número de profissionais altamente qualificados voltados o mesmo objetivo e por outro, pela incerteza causada pela impressão de subjetividade dos critérios utilizados pelos superiores para as promoções, em que pesem a existência de políticas e mesmo planos de carreira mais ou menos explicitados em suas fases e competências correspondentes a cada uma.

Essa sensação surge de forma ainda mais acentuada quando da eleição para a sociedade (o ápice da carreira) quando não somente os requisitos técnicos são suficientes para a promoção; na verdade os respondentes consideram que um perfil mais voltado para o relacionamento interpessoal e com cliente, além da grande dedicação demonstrada ao trabalho e ao escritório e que se traduziria na capacidade de agregar pessoas e captar novos negócios teria maior peso na decisão pela promoção por parte dos outros sócios. Daí a importância relativa da pós-graduação para ascender à sociedade, uma vez que sua ausência não seria impeditiva para tanto e sua presença funcionaria mais como uma vitrine para o profissional e para o escritório ou ainda como critério de desempate entre os candidatos.

Apesar de não enxergarem a qualificação e atualização profissional como passaporte ou requisito obrigatório para ascensão profissional no escritório, os profissionais entendem, no

entanto, que a educação continuada é fundamental para acompanhar as exigências do trabalho e a sofisticação cada vez maior das demandas dos clientes. Uma posição como essa, aparentemente contraditória, parece, entretanto, indicar que a valorização do desenvolvimento profissional se dá independentemente do contexto dos planos de carreira dos escritórios. A nosso ver, podemos traçar um paralelo aqui com o discurso tradicional da profissão (talvez até uma herança desta), onde o progresso da carreira se dá não de forma necessariamente vertical, galgando postos, mas pela conquista gradativa pelo profissional de reputação, reconhecimento e respeito entre seus pares.

Os entrevistados apontam para um profissional ideal esperado pelos grandes escritórios de advocacia no Brasil que se adéque às atuais condições organizacionais e necessidades competitivas do mercado onde aquelas organizações estão inseridas. Assim, um profissional que tenha desenvolvido uma área de especialização do conhecimento jurídico tanto para se encaixar nos grupos de trabalho especialistas como para ter maiores chances de se destacar como referência tanto para a organização como para o mercado, alguém que desenvolva e pratique habilidades de liderança de equipes e de relacionamento interpessoal e com o cliente, ter alto nível de conhecimento de línguas estrangeiras (principalmente o inglês) além de dispensar grande dedicação ao escritório e saber lidar com conflitos e respeitar hierarquia, possui os requisitos esperados para fazer carreira em uma grande sociedade de advocacia.

Dentre as competências citadas como mais importantes ligadas ao perfil profissional, a “visão de negócios” é ressaltada de forma quase unânime e está ligada também à ampliação de conhecimentos para áreas correlatas de negócios pelos advogados. Esta competência representa uma mudança de postura na atuação do advogado empresarial, não mais focado somente nas questões legais e jurídicas, mas que assuma um papel mais objetivo e propositivo, coerente e conectado com as necessidades dos negócios dos clientes, seja atuando estrategicamente na proteção de seus interesses como construindo soluções que impactem de forma positiva seus objetivos. Isso significa que sua posição antes eminentemente tecnicista com foco na mediação e no apoio aos projetos dos clientes apresenta-se agora como aplicada e pragmática, voltada ativamente para os fins, ou seja, a obtenção de resultados, ao participar diretamente da estruturação desses mesmos projetos. É possível argumentar aqui, que enxergamos mais uma ruptura com a tradição do Profissionalismo (FREIDSON, 1996) ligado à independência da Advocacia em relação aos interesses dos clientes, uma vez que, ao construir conjuntamente as operações em um cenário altamente competitivo e usufruir

daqueles resultados torna os advogados empresariais parte interessada e comprometida com as intenções dos clientes.

Os entrevistados também indicam que não estão de acordo com todos os aspectos e as atitudes esperadas ligados ao perfil profissional ideal para quem se proponha em seguir a trilha de carreira dentro do escritório de advocacia, tais como, principalmente, a excessiva dedicação ao trabalho que estaria em contradição com seus planos pessoais. No entanto, paradoxalmente, talvez percebendo a impossibilidade de outros caminhos de carreira possíveis naquele contexto e a inevitabilidade das exigências do trabalho, os advogados tendem a aceitá-los e acomodar-se a eles e passam a justificar (ou racionalizar) suas escolhas de permanência nas grandes sociedades.

5.4 Vivências e Relações no Ambiente de Trabalho

Esta categoria diz respeito às experiências dos advogados em relação às situações cotidianas de seu trabalho em grandes escritórios, envolvendo suas satisfações e angústias durante e após a realização de seu próprio trabalho, as motivações que enxergam e que buscam no ambiente que escolheram (as grandes Sociedades de Advocacia) bem como suas percepções sobre seu futuro profissional, sobre as relações com colegas e com superiores e sobre as práticas e as escolhas de gestão realizadas pela organização.

5.4.1 Satisfações

As grandes fontes de satisfação dos advogados que atuam nas grandes sociedades de advocacia de ponta encontram-se no sentimento de realização proporcionada pelo reconhecimento da qualidade de seu trabalho e dos resultados alcançados por todos os que estão nele interessados e/ou envolvidos, como seus clientes, seus superiores e também seus subordinados. A própria auto-avaliação e a percepção individual da qualidade da execução e do produto final aparecem como causas de satisfação, uma vez que acreditam saber como identificar com qual nível de excelência seu trabalho foi realizado.

Outras fontes de satisfação no trabalho apontadas pelos profissionais estão ligadas diretamente ao fato, segundo eles, de trabalharem em escritórios de ponta. Assim, as oportunidades de aprendizado trazidas pela atuação em casos de alta complexidade e de

grande relevância proporcionam possibilidades únicas de amadurecimento e crescimento profissional, o que os capacitaria tanto a desenvolver seus potenciais e galgar posições superiores na carreira como para, se for o caso, ampliar suas condições de recolocação em outros escritórios de mesmo nível.

Os desafios intelectuais proporcionados por esses mesmos casos pouco rotineiros instigam-os em sua criatividade e a níveis mais altos de estudos a fim de desenvolver soluções mais sofisticadas e inovadoras para os clientes, é apontado como outro fator motivador presente em seu trabalho. Além disso, a sensação de participar e fazer parte de casos importantes e de relevância que são divulgados na mídia e que repercutem no mercado e o orgulho provocado quando percebem a admiração de outras pessoas pelo fato de trabalharem em escritórios conhecidos, exercem forte impacto na satisfação que os profissionais encontram em seu trabalho nas grandes sociedades.

As compensações financeiras também aparecem como sendo importante para os advogados de grandes escritórios, dado terem noção tanto de sua remuneração diferenciada neste mercado como do potencial de ganhos futuros que o trabalho pode trazer.

Assim, podemos detalhar tais fatores como seguem, conforme ordem de preferência observada pelo total das respostas:

a. Satisfação pelo Reconhecimento Externo

O reconhecimento externo acontece quando o trabalho é bem sucedido e assim é reconhecido não só pelo cliente com manifestações de agradecimento e/ou satisfação pela pertinência do resultado alcançado, mas também por superiores (o que pode ajudar sua ascensão na carreira) e também por subordinados que trabalham em sua equipe. Esse sentimento também se verifica se o resultado do trabalho foi publicado na mídia, o que reforça a percepção da importância e dimensão de sua competência.

Acho que quando uma operação sai bem sucedida, quando o cliente fica satisfeito com o que você fez, o reconhecimento do seu trabalho dentro do escritório. E5

Também o fato de saírem na mídia e tal isso dá uma satisfação também pessoal no meu caso hoje ainda dá de você falar puxa que legal isso aqui eu participei eu sabia muito antes de sair, de ser publicado, isso é legal. E6

Primeiro ter o reconhecimento do cliente. Ele agradecer e dizer que seu trabalho foi muito legal. Outra coisa é o reconhecimento interno, que eu acho que é bacana. Que também acaba se traduzindo em progresso na carreira. Se você tem um, mas não tem o outro, tem alguma coisa errada. E9

[...] muito bacana em você participar e conseguir criar operações que de repente saiam na mídia, então isso aí eu acho positivo, sinto orgulho quando sai uma operação que eu tô participando e tal, então isso ainda tenho ; eu acho que no futuro talvez isso seja indiferente mais eu acho legal sempre quis ter. E18

É reconhecimento do cliente, isso aí para mim não tem coisa melhor do que o cliente ligar e falar assim “obrigado o trabalho foi bem feito”; gosto demais disso. E21

b. Satisfação pelo aprendizado

A exposição a casos de alto nível de complexidade que demandam grandes estudos jurídicos e a busca por soluções sofisticadas, a necessidade e a possibilidade de manter-se atualizado e conectado com o ambiente econômico e empresarial mais amplo, o convívio com a mentalidade de negócios dos clientes corporativos e a progressiva compreensão das particularidades de suas realidades, operações e mercados é considerado como uma grande oportunidade de aprendizado para os advogados de grandes sociedades.

Vindos de uma formação tecnicista, esta é chance de não somente acompanhar o raciocínio empresarial dos clientes mas, por meio disso, atendê-los de forma mais pertinente em suas necessidades. Além disso, tal experiência é vista com um importante amadurecimento profissional, no sentido de tornarem-se profissionais mais completos, o quê aumentaria suas chances de ascensão na carreira ou, eventualmente, de uma recolocação de mesmo nível no mercado de trabalho.

Para mim especificamente, primeiro: o escritório proporciona uma oportunidade de me tornar um melhor profissional. Eu sou um cara mais completo. Se dá uma zica (sic) amanhã, eu consigo me recolocar no mercado de trabalho. Porque eu vou ter uma bagagem e vou ser um bom profissional. E11

Você vai aprender a ser um profissional mais completo. Você atende a um número maior de clientes, com problemas totalmente diferentes. Problemas específicos das áreas dos bancos são totalmente diferentes da área de comércio. Isso atrai também o profissional. E11

O lado positivo é que você acaba aprendendo muito, principalmente quando você trabalha há mais tempo com algum cliente. Você começa a conhecer a empresa. Eu, por exemplo, nunca trabalhei em empresa, só em escritório. É diferente. Então você aprende sobre negócios. É muito interessante. E12

Eu acho que o lado positivo é que você, trabalhando em um escritório grande e atendendo só grandes empresas, você só tem casos espetaculares para cuidar, você tem um aprendizado muito grande, porque cada cliente tem um jeito de trabalhar, um jeito de pensar, então você atendendo grandes clientes. Acredito que você aprende muito em cada um dos casos, porque são grandes empresários, são grandes diretores, pessoas que tem muito a te ensinar. Então esse pra mim é o principal lado, cada cliente tem a sua história e você aprende com cada um deles, cada um tem um jeito de trabalhar. E 13

Eu acho que o lado bom é que você fica por dentro do mercado, da economia, você não é aquele advogado afastado do que tá acontecendo no mundo, pelo contrario tem que saber tudo que tá acontecendo pra acompanhar o raciocínio do seu cliente, então isso é bom por que você consegue conversar de igual pra igual com o executivo. E14

c. Satisfação pelo Reconhecimento Interno

A satisfação pelo reconhecimento interno expressa àquela vinda da sensação de sucesso e de competência pessoais, dada pelo resultado positivo de um trabalho, pela vitória em uma demanda judicial ou arbitral ou a pela percepção individual de que o trabalho realizado atingiu um alto nível de qualidade, de acordo com o grau de exigência colocado para si mesmo. Neste sentido, para alguns, a motivação financeira ficaria em segundo plano em relação ao sentimento de autoconfiança.

Eu também tenho muita satisfação com o trabalho bem feito. Não só o resultado do trabalho, mas o processo. Às vezes você tem uma reunião super difícil, com um monte de gente, quando você tem um trabalho bom, as pessoas estão satisfeitas. E4

Você ver resultados... Se sentir útil. Fazer alguma coisa que fez diferença. É isso que me anima a trabalhar. E12

A qualidade do meu trabalho. Se eu for dizer que o resultado final me dá satisfação, não dá, porque o resultado é muito em longo prazo. Se eu for depender de uma decisão favorável para ficar satisfeita, eu não vou ficar satisfeita nunca. E7

O que me traz prazer é eu estar produzindo um trabalho bom. Na prática você consegue saber se o seu trabalho é médio, suficiente para o fim a que se presta ou se realmente é um trabalho muito bom. Conseguir fazer um trabalho excepcional, que superou demais, é isso que me dá prazer. E7

[...] eu gosto muito de estudar e chegar a uma conclusão de que eu posso aplicar uma tese; é muito interessante quando você cria uma tese e você ganha o caso com base naquela tese, eu acho que isso é bacana, isso pra mim traz satisfação. E14

Não é financeiro, por incrível que pareça, eu já falei isso e muita gente ficou horrorizada, mas isso eu acho que é uma característica feminina. É mesmo ter a sensação que você fez um trabalho bem feito. Resultado ou não, porque o nosso caso é contencioso, as vezes a gente fica, a gente não ganha, mas é ter a certeza de que fez um trabalho bem feito. E19

Mas eu pegar um resultado positivo, uma decisão favorável, um resultado prático positivo para o cliente, é meu, então eu lhe garanto que a minha satisfação maior, o meu prazer maior é obter um resultado positivo para o cliente porque eu tomo como resultado para mim mesmo, entendeu? Eu não estou querendo dizer que eu sou Madre Tereza de Calcutá, que o dinheiro não é importante. Eu acho que é uma satisfação e é um prazer incomparável. Entendeu? É incomparável. E20

d. Satisfação pelo desafio intelectual

Nem mesmo as jornadas física e mentalmente extenuantes, o excesso de tarefas e a pressão das cobranças por resultados tiram o prazer dos advogados perante o desafio profissional representado pelos casos de grande porte e complexidade com que se defrontam em boa parte de seu tempo de trabalho. Estas situações a serem superadas (e vencidas) requerem a utilização e desenvolvimento de todos os seus conhecimentos e habilidades jurídicas, mobilizam sua criatividade e provam e ampliam sua capacidade profissional. Para os

advogados de grandes escritórios, estes episódios e suas possibilidades são sentidos como um estímulo quase viciante em seu trabalho.

O cliente empresarial é um cliente que te bota para pensar. Você, muitas vezes, é demandado a achar uma forma de fazer a coisa acontecer. O cara vem com algumas questões para você e você se torna um dos pilares da estruturação de um negócio. Acho isso muito bacana. Você ser exigido, ser demandado [...] que me satisfaz nessa profissão é que mesmo tendo uma rotina, você vai estar sempre cheio de questões diferentes. Você tem que ser levado ao estudo [...]. Isso é bacana também [...], trazendo alguma idéia nova. Analisar uma legislação e pensar um pouco. Ter o desafio de interpretação, ter o desafio de criação. O bacana na advocacia de ponta é que é raro você ter um dia igual ao outro. São várias questões que aparecem todos os dias, [...], e que fazem teu dia a dia ser diferente. É estressante, é extenuante, mas é a nossa cocaína, a nossa droga. E9

E a terceira coisa é o desafio intelectual. Eu gosto de escrever, de pensar, gosto de discutir, de ler, de achar as soluções. Eu gosto desse desafio intelectual. E 10

[...] o desafio profissional. Aqui vai para o limite de todas as situações jurídicas diariamente, então você tem que sempre estar estudando, se renovando, se preparando, pronto pra atender as coisas mais difíceis e desafiantes, [...] cada dia você tem um leão pra matar, eu acho isso muito bacana. E16

[...] eu gosto um pouco dessa adrenalina, eu gosto de às vezes estar em situações difíceis, complexas e aqui também tem muito a sofisticação desse mercado, do meu trabalho do que eu faço aqui, intelectualmente é muito interessante, acho que principalmente te instiga a estudar enfim aprender mais. E22

e. Sentimento de Pertencimento

Segundo Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007), o sentimento de pertencimento por parte do trabalhador está relacionado com sua identificação com culturas e práticas da organização a qual está ligado. Neste caso, essa sensação está ligada ao orgulho de projetar uma imagem de competência e de sucesso profissional, provocando admiração pelo fato de fazer parte de um escritório de prestígio, marcando sua diferença (para si e os outros) em relação aos demais profissionais da advocacia.

Existe uma coisa em escritório grande, que eu falo, que é o ego. O ego de trabalhar em coisas grandes. Isso existe, é mentira falar que não existe. Eu trabalhava num escritório pequeno e, por que eu não fiquei lá? Porque eu não gostava, porque não me dava satisfação falar que eu trabalhei para a Mariazinha da esquina e ganhei a ação dela de renovatória de aluguel. Eu gosto de trabalhar em uma ação de 100 milhões e ter reuniões importantes, coisa mais importantes. E poder falar lá na frente que eu ganhei a coisa mais importante. Eu gosto de trabalhar em coisas famosas, eu gosto de chegar em casa e saber que eu trabalhei até não sei que horas para defender quilos e quilos de coisa que todo mundo conhece, dá uma satisfação. Não sei até que ponto é ruim e não sei até que ponto é bom, mas que traz satisfação traz. E4

Você poder falar para as pessoas que você trabalha em um grande escritório de advocacia, isso, pra mim, é só satisfação. Quando você fala o nome do escritório as pessoas reconhecem de cara e falam, “nossa, você trabalha lá? Que legal. Poxa, quanto tempo você está lá?” E5

Você tem uma contrapartida, que é o sucesso de você estar num grande escritório que lucrou muito, é reconhecida como uma das maiores do Brasil. Você ser reconhecido como um grande profissional. E9

f. Motivação Financeira

Uma das grandes fontes de satisfação e de incentivo para um advogado empresarial que atua em grandes sociedades são as compensações financeiras ou suas perspectivas de ganhos (que aumentam consideravelmente a cada nível de senioridade), em geral mais elevados que a média do mercado. A real possibilidade de altos rendimentos que tragam independência financeira desperta a ambição e se torna a grande fonte de motivação de alguns desses profissionais.

Você se esforça para isso, mas por outro lado tem a recompensa financeira. Uma coisa é consequência da outra. E8

[...] que é o que move, se eu não falasse, eu seria hipócrita: o dinheiro. E 9

Mas eu acho que a grande satisfação, com certeza, é a remuneração, que eu acho que ninguém nunca está satisfeito, e ter mais tempo para poder fazer as coisas que gosta. Eu acho que é isso. E 13

O “driver” da minha carreira, é o outro, é dinheiro, não nego pra ninguém. E16

É isso que eu gosto; dinheiro é bom entendeu? E21

Existe aqui uma aparente contradição com o fator “satisfação pelo reconhecimento interno” quando é a recompensa financeira é colocada em segundo plano, pelos profissionais, em relação ao resultado ou a percepção da qualidade do trabalho. Esta situação pode ser ponderada se levantarmos a hipótese da natureza do trabalho dos respondentes considerados. No primeiro caso, os entrevistados E19 e E20 que mencionaram a ascendência da qualidade sobre o financeiro, militam na prática contenciosa, ou seja, na área de litígios. Os respondentes enquadrados no presente quesito são atuantes na área consultiva. Tal diferenciação se faz relevante, pois, no primeiro caso, o resultado do trabalho em geral (a vitória ou derrota no litígio) não está sob o controle dos profissionais, pois é caso de decisão de uma terceira parte (o juiz ou o árbitro) e a remuneração dos defensores é previamente acertada, muitas vezes sem considerar uma “taxa de sucesso”; já no segundo caso, o resultado e consequências do trabalho (inclusive financeiras) são diretamente ligadas ao desempenho do advogado.

5.4.2 Angústias

O mesmo trabalho que estimula e que traz satisfação além das promessas de altas recompensas financeiras, psicológicas e sociais, também traz circunstâncias e consequências angustiantes que não estão sob o controle das pessoas, tanto em relação à execução das tarefas em si, como em relação à condução de sua trajetória profissional. A estas situações os advogados empresariais tentam lidar por meio de esforços de aceitação e adaptação.

A sensação de que há mais coisas a serem feitas do que o tempo disponível, juntamente à percepção de que as obrigações se sucedem e são exigidas sempre com mais rapidez seja por parte do cliente como dos superiores (o quê demanda uma velocidade de respostas incompatível com a qualidade necessária), a ausência de reconhecimento e retorno daqueles mesmos sobre a qualidade de seus trabalhos como da intensidade de seus esforços cada vez maiores, além da incerteza sobre a validade (e mesmo utilidade) de tais sacrifícios frente à imprevisibilidade de seu futuro profissional, causam nos advogados situações classificadas por eles mesmos como “angústias” (em contraponto às “satisfações”) em suas circunstâncias de trabalho e que são abaixo relatadas conforme ordem de sua importância indicada pelos profissionais:

a. Sensação de Compressão do Tempo

A sensação de compressão do tempo, segundo Dantas e Tonelli (2007), corresponde à percepção de que o tempo fica mais curto, devido a um grande número de coisas fazer do que o tempo disponível para realizá-las. No caso dos advogados isso se manifesta na perspectiva das altas cobranças esperadas tanto no papel profissional devido ao grande número de tarefas às quais é obrigado a dar conta quando é designado ou se oferece a cumprir tanto no atendimento a clientes como nos outros aspectos de sua vida.

O que me dá angústia é fazer em pouco tempo. Eu olho o horário, são nove da noite, e não tem tempo para ir embora. E1

Não conseguir atender a demanda do cliente, por conta de tempo. Às vezes tempo meu, porque eu não dou conta de tanto trabalho, ou por conta do tempo dele. Eu não consigo atender o tempo dele, porque ele calculou mal. E7

Tarefas a mais têm, [...]. Você tem tecnologia, você tem tudo, por isso facilita. Mas parte do pressuposto que você vai fazer as mesmas coisas em menos tempo. Na verdade você não tem mais tempo livre, porque você tem que dar um jeito, você tem que atender seus clientes, você acaba fazendo mais coisas. Talvez no mesmo tempo. E8

Tinha uma época mais agitada, você (vai) ficar com dez mil trabalhos... É difícil você organizar, dar prioridades. É preciso saber dar prioridades: “Eu vou fazer isso, depois isso, depois aquilo”. E você precisa atender bem. O cara está pagando e é caro. Às vezes quando eu estou com muito trabalho eu sinto isso: “Poxa, eu não estou dando atenção para tal cliente”. Isso faz com que você trabalhe bastante. Trabalhe bastante, além de ter que lidar com as cobranças. Cobrança de cliente, cobrança interna... Mas é o dia a dia, tem que ir administrando. E12

O primeiro requisito é esse, e hoje em dia todo mundo tem então tem que ter mesmo, não tem escapatória. Muita tarimba pra lidar com várias situações ao mesmo tempo. Hoje em dia a advocacia não te dá tempo, essa nova advocacia. Não te dá tempo de analisar a fundo uma questão e você tem que fazer essa análise, mas ao mesmo tempo fazer análise de outras coisas, e atender o cliente. E19

É que tem coisa que você... Por exemplo, o mais jovem quando muito tem a namoradinha para se preocupar e tal, mas, pô, você é pai, filho, filho e irmão, que eu também tenho uma porção de irmãos, eu sou sócio daqui, eu sou membro do X, eu sou não sei o quê mais. São várias facetas que você tem e que multiplica exponencialmente

o número de cobranças que você tem. É o outro lado de você fazer o que gosta. Você faz o que você gosta, se compromete com uma série de coisas. E20

b. Falta de Reconhecimento Externo

Em que pese a importância da valorização da qualidade e do resultado do trabalho do profissional por parte dos clientes e dos superiores, tal necessidade é frequentemente ignorada, o que traz descontentamento por parte dos advogados.

A questão da gratidão, reconhecimento... Que é, invariavelmente ou não, o que agente consegue, não espera muito mais que isso. Tem cliente que nem obrigado fala. O que a gente sabe é que se der algum pepino o cara vai voltar. E5

Se eu for depender de um agradecimento do meu cliente, também é provável que eu não fique. Então, eu não espero. Se eu for depender de um parabéns do meu chefe, eu também provavelmente ficarei frustrada. E7

Às vezes a gente trabalha, trabalha, trabalha e não sente que o trabalho foi tão valorizado. Pode acontecer. Desanima um pouco. E12

Não, o cliente empresarial às vezes ele te agradece por um trabalho, ou não te manda nem um obrigado E16

c. Angústia pela Incerteza do Resultado e medo do erro

Os trabalhos de grande porte e complexidade, ao mesmo que trazem estímulo pelo desafio e pelo aprendizado a ser obtido pela experiência, trazem também o peso da responsabilidade pelo sucesso ou fracasso, que podem custar grandes somas de dinheiro e a própria reputação e carreira do profissional. O medo de errar na construção das operações consultivas e nas alegações contenciosas traz forte pressão sobre os advogados, pressão esta que reflete em sua vida como um todo.

Por outro lado, você tem uma pressão extra também. E até pela própria natureza especial dos casos, que te trazem uma pressão a mais, alguns envolvem 100 milhões, se você errar alguma coisinha naquilo [...] é uma pressão extra bem grande. Mas eu acho que no dia a dia você consegue trabalhar bem com essa pressão, eu sempre trabalhei muito bem, eu não me sinto angustiado, mas na maioria das vezes tem casos que você sente a responsabilidade. E3

Eu não vou dizer que eu consigo ser a pessoa mais zen do mundo. Eu tento fazer exercício para dar uma compensada, mas eu absorvo estresse, às vezes eu perco noite de sono. Na verdade você já está tão envolvido em tudo, que você não desliga e fica preocupado até o resultado. Sai o resultado, não mudou absolutamente nada na sua vida, mas você ganhou uns cabelos brancos. E8

A pressão é muito grande, o stress. Às vezes você tá no meio do stress e não tá percebendo, eu acho que a pior coisa, nós que trabalhamos em escritórios grandes, trabalhamos com coisas enormes, então o que cai pra mim e para o meu time não é nada fácil e um erro, num caso desses grandes é muito grave. [...]. O que a gente pegar aqui, a gente pode quebrar uma empresa, então é a minha maior angústia. A angústia é essa. [...] a coisa nunca aconteceu, mas o medo disso é muito grande, eu acho que é pior. E19

d. Sensação de Aceleração do Tempo

Da mesma forma que o tempo se encurta na perspectiva da exigência pela realização de maiores tarefas e pelo desempenho de diferentes papéis sociais, é clara nos advogados a sensação de que as os acontecimentos se sucedem mais rápido (facilitada pela tecnologia); as demandas dos clientes se sofisticam e se tornam mais freqüentes bem como a necessidade de urgências nas respostas, ao adaptar-se às realidades competitivas daqueles (DANTAS e TONELLI, 2007). Dessa necessidade de urgência nas respostas dependem a diferença entre o aproveitamento ou não de uma oportunidade pelo cliente ou a própria manutenção deste, dado a grande concorrência entre os grandes escritórios de advocacia.

Dos anos noventa para cá, acredito que houve uma grande mudança em termos de velocidade em que as coisas acontecem. Velocidade na qual o profissional do direito tem que dar as respostas para o cliente, seja ele estrangeiro ou brasileiro, pois hoje em dia o nível de sofisticação das empresas brasileiras aumentou muito. Hoje é praticamente inconcebível você ver um escritório grande sem profissionais que sejam rápidos nas respostas, rápidos no raciocínio E9

É aquela frase: “Urgência é tudo aquilo que não fizeram em tempo hábil e querem que você faça em tempo recorde”. Isso me incomoda, mas sempre foi assim. Aqui e nos outros lugares. Talvez seja uma questão pessoal que eu tenha que trabalhar. E11

Com a globalização tudo ficou mais rápido também; [...] com toda essa competição, ficou tudo muito mais rápido. A tecnologia mudou muito o nosso cotidiano. Creio que ficamos com a vida um pouco prejudicada, pois é tudo muito rápido. E12

A conectividade propiciada pela onipresença de equipamentos tecnológicos de comunicação propiciou a emergência do “tempo real” (GLEICK, 2000) ou tempo simultâneo (TONELLI, 2000), em que todos estão em contato com todos quase permanentemente superando barreiras de tempo e espaço, e que acelerou os processos produtivos e as interações entre os agentes econômicos. Tal situação corresponderia a alta velocidade dos acontecimentos tal como são percebidas pelos advogados empresariais de grandes escritórios.

5.4.3 Ambiente Relacional

a. Alta Competitividade

Para os advogados, os grandes escritórios são ambientes altamente competitivos, considerando o fato de que lá trabalham um grande número de profissionais altamente qualificados e que compartilham o mesmo e restrito objeto de carreira: ser eleito para a sociedade. Tal situação daria margem a atitudes e a práticas agressivas e não-éticas provocando o surgimento de um clima relacional adverso entre os colegas.

Mas a partir do momento que está para virar sócio, a competição muda mesmo. Muda até o relacionamento. Nós já vimos aqui. De não se “bater” mais, de não ir almoçar. É uma questão difícil. Eu costumo dizer: colega é colega; amigo é amigo. Às vezes temos colegas que são muito legais, mas eles não são seus amigos. Às vezes fica muito chato. E1

É muita competitividade, muitos advogados competindo entre si. Tem muitos advogados [...] Aqui a competição é todo mundo com todo mundo. E6

Tem muito de tirar o tapete e dá a queda no outro, eu acho que tem muito disso. É muito alta (a competitividade), esse é ponto, eu acho que é muito alto mesmo. Eu não vejo o companheirismo. E21

Entretanto há profissionais que, embora admitam a existência de grande competitividade interna na busca pela ascensão profissional, consideram que a mesma é condicionada por certos limites éticos dados pela natureza tradicional da atividade (prestadores de serviço) e da profissão de advogado, que tradicionalmente recusa e condena a competição desmesurada no interior da profissão. Para esse grupo de profissionais, a competitividade se manifesta na forma de um individualismo na condução do trabalho ao tentarem chamarem a atenção para si, seja reservando e assumindo projetos e trabalhos que gerem maior exposição perante os sócios e clientes ou demonstrando sua inteligência e potencial competência.

Em minha opinião é feito de aparência. O clima em si é bom, no dia a dia, mas a verdade é que está todo mundo competindo aqui. Você está em um escritório com profissionais altamente qualificados. Existe um funil e sabe-se que nem todos chegarão a sócio. Existe aquela competitividade como em todo lugar, mas em uma empresa, por exemplo, tem o pessoal do marketing, tem cinco advogados... Aqui é diferente. Aqui são sessenta advogados por andar. Querendo ou não é um querendo comer o outro. Ninguém sacaneia ninguém, nunca vi. Ninguém quer prejudicar ninguém, mas a competição existe sim. Os sócios até instigam isso. Pedem para a gente escrever artigo, fazer isso, fazer aquilo. A formalidade é muito grande no escritório. Há muito respeito, ética. A nossa profissão exige isso. Por mais que tenha uma competitividade, é uma competitividade com respeito. Ninguém vai puxar o tapete do outro. O que existe é um individualismo. Se uma pessoa pega um trabalho bom, ela vai segurar pra ela e vai te passar um mais fácil. Ela vai querer apresentar para o sócio o trabalho melhor. E5

[...] eu acho que é mais velado. Eu acho que até pela constituição da profissão, que principiologicamente (sic) você tem que atuar com ética, boa fé etc., e por ser um prestador de serviço em última instância. Diferente de você ser uma AmBev e de ter sua meta para vender. Você é competitivo da ponta do pé até o fio de cabelo. Como prestadores de serviço, nós não estamos no mercado para sermos líder de mercado. Eu acho que muito dessa política da companhia reflete nos seus funcionários. Como nós somos prestadores de serviço, eu acho que o objetivo principal é prestar um serviço bom. Dar uma assessoria para o cliente, para ele sim ser líder de mercado no mercado em que ele atua. A competição é mais velada. Se acontecer alguma prática antiética visando à competitividade, ela vai ser comentada e as pessoas vão olhar aquela pessoa depreciativamente. Como isso não aconteceria, por exemplo, numa AmBev da vida - em que o cara que pisou no outro para subir numa profissão é bem visto e vão dar parabéns para ele no meio da empresa. Aqui não. E7

A resposta deve ser a mesma em todos os lugares, assim eu espero, se ninguém mentir. É muito competitivo, bastante competitivo, mas não é desleal. Então é, situada as ações isoladas das pessoas, acho que é muito mais do caráter individual da pessoa do que a criação de um ambiente coletivo de puxação de tapete, poucas pessoas, o ambiente aqui em geral é competitivo de uma forma bastante positiva. E16

Direito tem muito de você tem que ser o cara mais inteligente da sala, você tem que ser capaz de enxergar coisas que ninguém ta enxergando, você aprende a trabalhar, no ambiente que você se desenvolve. E17

Eu acho que é muita competitividade, muito mesmo. Mas eu vejo assim, na área, como a gente está competindo, se você for pensar tem trinta e tantos sócios na área empresarial. Só em mercado de capitais, que é uma coisa mais específica, você tem 20 e tantos sócios que só fazem isso, entendeu? E que vive disso. Então pega uma operação: “é meu esse M&A e não vou deixar para ninguém; eu não vou contar para ninguém o que eu estou

fazendo. E não quero que eventualmente que o cara que é o bambambam, é super bom em setor de alimentos fique sabendo. Eu vou pegar (um cliente) do setor de alimentos e eu não sei fazer (eu sou mais do setor do T.I) Mesmo assim, eu não quero botar o cara do setor de alimentos em contato com meu cliente, porque depois o meu cliente vai se apaixonar por ele e eu vou perder. Então isso existe aqui. No final do mês tem que bater a meta. Sim, não é por nada mas ... E21

Para os advogados, a política de remuneração atrelada ao faturamento no cliente é umas das principais causas do aumento da competitividade no interior da profissão e das organizações; isso porque a mesma passa a servir de referência tanto para os ganhos do profissional como medida de sua competência, além de principal critério para ascensão na carreira.

A nossa competitividade aqui está relacionada ao salário. Todo mundo está preocupado em aumentar o salário e nós não omitimos isso. Todos confessam um para o outro como foi a sua avaliação, o que foi dito, o que não foi dito. Todos sabem o quanto cada um ganha. Às vezes nós usamos isso de alguma maneira, mas não existe a competitividade: “Eu vou tomar o seu lugar”. Não existe, mas nos outros escritórios que eu trabalhei existe sim. É torcer pelo seu insucesso, é não te ajudar, é ver você ferrado e torcer para que você deslize. “Lá vai” ou ver um errinho seu e falar: “Ela falou merda para o cliente”. E4

Agora, sem dúvida nenhuma, em outros escritórios onde se tem menos trabalho há uma competição bastante desleal. E isso quem fala são as próprias pessoas que vieram de outros escritórios grandes para cá. Talvez seja assim porque a forma de remuneração está atrelada a rentabilidade. Existem escritórios, onde a sua remuneração está muito atrelada a sua rentabilidade, mesmo você sendo Junior, pleno ou qualquer outra coisa. E9

Tendo em vista essa mudança, um pouco mais de responsabilidade em cima do associado, a intenção do associado, é uma intenção de resultados financeiros. Então aí eu acredito que a competitividade aumentou um pouco. Porque antes, se você ta num lugar que você recebia o mesmo salário, contando que você trabalhasse ou não, era até responsabilidade da pessoa se vai trabalhar muito ou não. Hoje em dia ela vai ganhar alguma coisa com isso. Então é ter um pouco mais de competitividade, assim, pra um ter um caso o outro não ter, e manter um equilíbrio das pessoas. É assim. Isso é coisa de uns seis ou sete anos. E19

Apesar das promessas de altos ganhos, no entanto, a competição não é bem vista mesmo quando considerada “saudável”. Na opinião dos profissionais, ela atrapalha o trabalho que deveria primar pela cooperação. A competitividade comprometeria a qualidade do trabalho na medida em que desvia a atenção do advogado e compromete a qualidade do mesmo e do bom atendimento aos interesses do cliente. Isso ao mesmo tempo em que acrescenta um fator de peso a mais no dia-a-dia já sobrecarregado da profissão.

É incentivar diretamente a competição, pressionar mesmo cada uma das pessoas até o limite, aí já não é mais saudável. Em minha opinião não dá. E por incrível que pareça, o trabalho não rende mais, pelo contrário, porque você passa do ponto que você gera resultado. Eu percebi isso quando eu mudei para cá. O negócio rende, porque você realmente foca no trabalho. Se você consegue realmente focar no trabalho e, se você trabalha com pessoas que você pode sentar e tomar cerveja depois, eu acho que para mim é a idéia de um trabalho bom. E8

Tem alguns setores que tem uma competitividade muito grande, que eu particularmente não acho saudável. [...]. Tinha um caderninho do plano de carreira que falava que eles encorajavam a competitividade saudável. Eu não concordo com isso. Eu acho que um escritório de advocacia não é um lugar para ter competitividade entre os integrantes. Não me agrada, não acho que traz competitividade, que traz produção. Eu particularmente não concordo com isso. Eu não acredito muito nisso, eu não gosto. Mais até do que não acreditar, eu não gosto muito dessa visão. Parece-me meio desumana demais. Eu acho que o escritório é um lugar para você ter cooperação e não competição.[...]. É uma competitividade que chegou num ponto em que você via que as pessoas estavam estressadas. E as pessoas nem querem trabalhar naquele grupo, porque ninguém deve gostar.

[...]. O escritório de advocacia não é lugar para competitividade entre os integrantes. [...]. Porque eu acho que prejudica o próprio trabalho. O dia a dia do advogado já é estressante demais do jeito que é [...]. Você fazer um trabalho desses ainda com aquele peso da competitividade dentro do escritório pode prejudicar o próprio trabalho, não acho saudável. Competitividade saudável, acho que não existe. [...] acho que não é uma coisa boa para advogados que trabalham em equipe. Ou você trabalha em equipe ou você está competindo com esses advogados. E3

O quadro acima relatado sobre alta competitividade converge com a observação de Hinings (2005) que a intensificação da competitividade intraprofissional é uma das pressões e características do era pós-profissional. No entanto, podemos considerar que visão predominantemente negativa da competitividade no ambiente de trabalho (para além de uma tensão extra que pode atrapalhar sua boa condução) ou mesmo às referências a uma competição “mais respeitosa” entre os colegas advogados, é um indicativo da vigência de traços do discurso tradicional e purificador do Profissionalismo (FREIDSON, 1996) que busca tanto afirmar os valores transcendentais da profissão (Verdade, etc) e para a sociedade (BARBOSA, 1999), como da tentativa de reduzir a concorrência por meio do despertar e do cultivo de um sentimento corporativo comum (*cf.* BONELLI, 1998).

b. Corrida dos Ratinhos e a Incerteza quanto ao futuro profissional

A “Corrida dos Ratinhos” faz referência à competição cada vez maior pelo ápice da carreira de um advogado atuante em grandes sociedades: o cargo e o status de sócio, que representaria o sucesso profissional e financeiro. O crescimento das oportunidades e do mercado de grande e sofisticadas operações realizadas pelas bancas de advocacia de ponta também gerou o crescimento de seus quadros internos com profissionais bem preparados. Isso tornou o gargalo para a sociedade mais disputado, uma vez que as vagas para sócios não aumentam na mesma proporção.

Assim, a ausência de critérios claros sobre qual o perfil ideal para a promoção para a sociedade, e os comportamentos e atitudes que os profissionais procuram adotar na tentativa de chamar a atenção para si e mostrar-se como detentores das qualidades necessárias para sócios, aumenta a incerteza quanto ao futuro da trajetória profissional e gera ansiedade nos advogados, principalmente quando percebem que isso pode atrapalhar o andamento de seu trabalho.

Não se observa mais de um ou dois minutos de conversinha aqui, ali. A questão é que ninguém gosta de ser visto parado, conversando quinze minutos. Ninguém gosta de ficar parado batendo papo. O pessoal fica todo de olho. Por isso que eu falo que é um clima meio de aparência. Para mim, o escritório de advocacia tem um objetivo único. Em uma empresa é diferente, você pode ser gerente, nem todos querem ser diretor, tem gente que fica

feliz sendo um gerente sênior, um gerente pleno. O cara vai, faz o trabalho dele, ganha o dinheiro dele e fica tranqüilo. Aqui eu não vejo isso. Aqui todos estão voltados para um único objetivo, chegar a sócio do escritório. Essa questão da corrida dos ratinhos. Chegar lá no topo. Todo mundo correndo pra chegar lá. Às vezes eu acho que pode acabar prejudicando um pouco o seu trabalho. E5

Eu acho que pelo próprio fato desse perfil do advogado que trabalha até altas horas, que fica trabalhando e não fica de bobeira. Contatos com os outros sócios para se tornar mais visível, pegar projetos mais interessantes que vão dar mais visibilidade para ele. E7

Só que ao mesmo tempo continua não tendo espaço para todo mundo. Só para te dar uma idéia, os caras que se formaram comigo todos já são sócios hoje. Eu não sou porque eu atrasei a minha carreira. [...]. Hoje, de certa forma, eu estou em direta competição com todos que são mais novos do que eu. Lógico que eu tenho certa vantagem sobre eles em função do nível de experiência que eu tenho, mas a verdade é que eu estou competindo com essa gente mais jovem. Caras que se formaram há seis, sete anos... Tem cara entrando na sociedade com sete, oito anos de formado. Isso causa uma ansiedade, porque não há critérios muito claros. E9

Por outro lado, a competição aumenta. Nos escritórios menores você tem mais chances de subir rapidamente. Eu vejo essa diferença, aqui é muita gente. Tem mais competição. E12

A falta de normas formalizadas para a promoção para a sociedade e subjetividade dos critérios empregados nessa eleição (GREENWOOD, HININGS e BROWN, 1990), aliados a ausência de opções de carreira nos grandes escritórios a não ser o “Up or Out” (VON NORDENFLYCHT, 2010) são fontes de constante preocupação e dúvida para os advogados em relação ao seu futuro profissional e podem levá-lo mesmo ao questionamento da validade de seus esforços. Os jogos e as disputas mais ou menos veladas pela ascensão na carreira, torna-se mais um fator de incômodo ao trabalho cotidiano.

c. Teatro Organizacional

O “Teatro Organizacional” (TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007) faz referência aos comportamentos adotados pelos trabalhadores (os personagens no palco do teatro corporativo) na tentativa de corresponder às atitudes e às condutas esperadas pertinentes com “perfil profissional ideal”, tanto para ser reconhecido como membro do grupo como para qualificar-se ao sucesso profissional.

Ainda conforme os autores, um dos “jogos de cena” típicos do ambiente de trabalho é o chamado “jogo do excesso de trabalho”, onde o “personagem” mais comumente representado é o do perfil *workholic*. Em virtude da valorização, pelas grandes sociedades, desse comportamento em seus profissionais, os advogados o identificam como sendo o mais facilmente observado, muitas vezes com altas doses de fingimento.

Tem muita gente que faz o perfil, diz que trabalhou muito, às vezes nem trabalhou. O pessoal valoriza, o pessoal gosta. Gosta de falar também. E1

É tão valorizado (o workholic), que quem não é finge ser. Se existe uma coisa que tem muito no escritório é isso. É o que nós chamamos de 30%. Tudo o que ele faz, tira 30% do que ele está falando. A pessoa que chega: “Nossa, trabalhei o final de semana inteiro”. A pessoa chega às 10h30, diz que estava numa reunião, já grita, chama a secretária. Para passar sempre aquela sensação de stress, de que tem muito trabalho. A pessoa fala: “Vamos comer rapidinho?”. E4

5.4.4 Considerações sobre a categoria

A principal fonte de satisfação dos advogados de grandes sociedades é seu próprio trabalho considerado por eles mesmos como instigante e desafiador, que os leva a testar-se e buscar soluções inovadoras e assim tornando-se melhores profissionais a partir das sofisticadas demandas que recebem dos clientes. Neste sentido, muitas vezes, o próprio processo de criação envolvido nesta solução é mais importante que o próprio resultado, que em alguns casos está fora de seu controle. O prazer do reconhecimento que recebem dos clientes, dos superiores e dos subordinados é considerado inebriante, mas também o é quando comprovam para si próprios o nível de competência individual alcançado na execução de suas tarefas, algo que ainda parece ser premiado e confirmado de maneira ampla quando o resultado de seu trabalho atrai a atenção da mídia e da sociedade, ocasião esta em que sente que fez e faz parte de algo grande e importante. Para eles, todas estas satisfações somente são possíveis pelo fato de realizarem-se no âmbito das maiores e mais respeitadas sociedades de advocacia do Brasil. A ligação e o pertencimento a uma dessas organizações por si só também aparecem como fonte de satisfação pessoal, algo que assinala em sua visão uma distinção especial e desperta a admiração dos outros. Ainda a remuneração (no geral acima do mercado) e o potencial futuros de ganhos é algo que motiva e estimula a muitos.

No entanto também é grande o potencial para angústias que afetam estes profissionais no trabalho, o que os obriga a desenvolver esforços de adaptação para lidar com as incertezas sobre fatos que reconhecem estarem fora de seu controle, ou que consideram como inerentes ao próprio trabalho em grandes sociedades de advocacia. Os projetos apesar de desafiadores e instigantes em geral envolvem muitas tarefas de alta complexidade que devem ser realizadas em geral em prazos muito curtos, o que sobrecarrega e angustia os profissionais, principalmente quando se leva em conta a alta exigência de qualidade e de disponibilidade dos clientes. A sensação de que as tarefas e as obrigações se sucedem mais rápido do que o tempo necessário para fazê-las com qualidade é uma carga de preocupação considerável para os advogados.

O ambiente de trabalho das grandes sociedades é relatado como altamente competitivo, considerando o natural afunilamento das possibilidades de ascensão, disputadas por profissionais altamente qualificados. Entretanto, apesar de intensa, os advogados não a percebem como desleal a princípio, modulada pelo discurso ético tradicional da profissão. Entretanto, também admitem que a intensidade da competitividade possa variar entre os escritórios e entre equipes do próprio escritório uma vez que consideram que não só as práticas de gestão, mas clima de trabalho e o nível de competitividade está ligada ao estilo dos próprios sócios gestores. Apesar de confirmarem a existência relativamente tácita da competição intraprofissional, em geral não a enxergam dentro dos próprios grupos de trabalho, que em todos os casos relatados é considerada mais leve que os demais.

Outra face da competitividade ligada à ascensão profissional que chama a atenção dos advogados é a chamada “corrida dos ratinhos”, ou seja, os comportamentos que os profissionais adotam na tentativa de enquadrarem-se ao perfil profissional ideal e dessa forma destacarem-se em relação aos demais colegas na competição. Na visão dos entrevistados o individualismo gerado se acentua ainda neste caso, pela ausência de regras claras e critérios objetivamente definidos sobre as promoções além da pressão da política do “*Up or Out*” que estimula comportamentos simulatórios e jogos de cena intra-organizacional. O mais citado deles é o jogo do excesso de trabalho identificado por Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007) com o comportamento *workaholic*, que, por ser estimulado e valorizado pela organização envolve, como percebido pelos próprios profissionais, certas doses de fingimento e dissimulação de certos colegas de trabalho.

5.5 Relacionamento com o cliente

Esta categoria abriga aspectos das falas dos respondentes identificadas como aspectos de seu relacionamento com os clientes empresariais, que representam majoritariamente o perfil da clientela dos grandes escritórios de advocacia de ponta.

Assim, surgiram manifestações ligadas aos pontos positivos e os negativos do relacionamento profissional com este perfil de cliente na visão desse grupo bem como reflexões e percepções sobre episódios e características desses relacionamentos tais como conflitos entre seus valores e princípios éticos e profissionais e eventuais solicitações desses clientes e a percepção vinda da experiência sobre a melhor estratégia de aproximação com o responsável pela interface no

cliente, no intuito de manter bom relacionamento e evitar conflitos duradouros que dificultem o relacionamento e também seu próprio trabalho.

5.5.1 Pontos positivos no relacionamento com os clientes

Assim, dentre os pontos considerados como positivos no relacionamento com os clientes de perfil corporativo, os profissionais apontam em primeiro lugar a chamada “objetividade do cliente”. Isso por que, na advocacia empresarial, o cliente também é outro profissional, geralmente não envolvido emocionalmente com o problema, que também visa buscar uma solução racional e pensada para uma questão também profissional, o quê traria um encaminhamento mais sóbrio das soluções. Isso traria uma redução do desgaste e responsabilidade como os vividos pelos advogados focados no atendimento a pessoas físicas (tais como os voltados para as áreas de família, criminal etc) onde o cliente está bastante ligado à causa, uma vez que esta pode atingir-lhe direta e pessoalmente.

Por outro lado também, você trabalha com pessoas muito mais profissionais. Você está conversando com um empresário, você está conversando com um diretor, que sabe do que está falando. Tem muitos prós e contras. E3

De bom é o cliente empresarial ele tem uma visão empresarial ele não vai usar emoção; ele não vai se sentir ofendido pessoalmente se alguma coisa der errado. [...] para o cliente pessoa física, isso é a vida dele. A pessoa morre na sua frente se for possível então esse distanciamento que o empresarial tem é uma facilidade para gente E19

Lidar com cliente corporativo é menos desgastante do que como é com uma pessoa física, não que ele se sinta responsável pela empresa, mas ele tá como você, querendo buscar uma solução pensada, uma solução para a empresa, enquanto o cliente pessoa física qualquer situação que seja, é a vida dele que tá em jogo. Então eu admiro muito, por exemplo, quem faz direito criminal, quem faz direito de família, que lida muito com o pessoal, porque é uma administração de relação muito mais desgastante. (E20).

5.5.2 Estratégias de Relacionamento com os clientes corporativos

Também diferentemente da advocacia voltada para pessoas físicas, o ramo empresarial tem, em geral, como canal de contato prioritário com o cliente, o responsável jurídico interno. Este que profissional que pode ser (dependo do nível) o gerente ou o diretor jurídico também é um profissional do direito que tem, dentre suas tarefas, de realizar a interface entre os assuntos e interesses da empresa e os escritórios e seus advogados. Entretanto, como é comum em empresas, este cargo tem uma maior rotatividade dos ocupantes do que em seus prestadores, algo que demanda atenção e pode complicar o relacionamento entre cliente e prestador de serviços.

Tem muitas empresas que já têm um departamento jurídico. Antigamente nós tínhamos contato com o cliente. Hoje temos contato com uma área do cliente. Nós temos muito contato com o departamento jurídico das

empresas. Nós nos reportamos a ele, reportamos tudo o que está acontecendo. E ele, provavelmente, deve se reportar ao presidente da empresa, ao diretor da área e tudo mais. E 13

O gerente jurídico, com quem você lida pode estar lá hoje, mas pode não estar amanhã. Amanha pode ser o Joaquim que substitui o José e aí nisso vai por muitos anos. Até nisso é um pouco, não é uma coisa efetiva, ele ta lá por enquanto, E se acha assim, o João é o líder, até quando? Um ano, dois anos, então não cria àquela relação da advocacia particular ligada a pessoa física. E15

Nesse sentido, o “executivo jurídico” passa a ser um aliado extremamente importante na manutenção da boa relação com o cliente e que demanda uma estratégia de aproximação e relacionamento diferenciada, tanto para manter o trabalho fluente como para reduzir a chances de conflitos potenciais bem como de maiores atritos e desgastes quando esses surgirem. Dessa forma, a estratégia passa pelo reconhecimento do espaço e da influência do jurídico interno dentro da empresa cliente, evitando ferir suscetibilidades. Assim, passar ao largo de manifestações de arrogância por parte da equipe que o atende assim como compreender sua posição, suas responsabilidades e suas pressões internas na organização (como as limitações orçamentárias), podem ser úteis no sentido de não criar obstáculos e garantir a continuidade de seu próprio trabalho naquele cliente.

Primeiro você tem que ter um bom relacionamento com a equipe do lado de lá. Ele não é seu adversário, ele é seu cliente. Você tem um relacionamento mas tem que saber lidar com aquele gerente jurídico. Saber quais são os pontos positivos e negativos nele. Quais são os trabalhos que ele gosta de fazer, se são mais explícitos ou são devagar, e na convivência que você vai ver como fazer e tem que estar sempre aí. Não é só agradar, tem que agradar, mas você tem termos de convivência boa com ele, porque não deixa de ser um colega de trabalho, nem todos são tão fácil de trabalhar. (E15)

[...] existe uma tranquilidade maior você lidar com cliente corporativo, mas tem um segredo aí. O segredo de se ter um bom relacionamento e saber trabalhar bem com uma corporação é você se dar bem com jurídico interno da empresa, porque o jurídico interno da empresa pode ser um grande aliado seu ou pode ser um inimigo seu dentro do cliente. Então você tem que ter com o jurídico um relacionamento de absoluta lealdade e parceria. Não é porque você é um advogado externo [...] que você vai querer crescer em cima do advogado interno. Aí você compra uma briga... Aí ferrou. Entendeu? Se você quer mostrar que você sabe mais... Eu procuro sempre evitar isso. Eu sempre busco prestigiar o advogado interno, [...]. Você tem que mostrar que você não é mais do que ele, você não... Você está realmente fazendo um trabalho de equipe. Então você conquistar a confiança do advogado interno faz com que o trabalho com a empresa toda seja muito facilitado. Agora, se o advogado externo que pensa assim: “Se ele está me procurando porque eu sou melhor.”. Aí é a receita para o desastre. (E20)

5.5.3 Pontos negativos no Relacionamento com o cliente corporativo

Por outro lado, ao atender o cliente corporativo, o advogado de um grande escritório de ponta, entra em contato com certas situações características daqueles que lhe são potencialmente angustiantes e percebidas como negativas. Assim, lidar com a grande pressa para os retornos ao cliente, seu alto nível de exigência de qualidade e disponibilidade no atendimento, sua arrogância e, por outro lado, com a barganha sobre valores de honorários que eles praticam e

que impactam não só sua remuneração, mas também a composição ideal de suas equipes podem trazer incômodos para o profissional do direito. Aliadas a este cenário agressivo, atitudes ou solicitações do cliente percebidas como não-éticas pelos advogados, despertam desde a indignação, passando pela atenção e reserva excessivas e chegam a desencadear conflitos com seus valores e princípios éticos e profissionais.

a. A mania de querer tudo para amanhã - Impaciência dos clientes/Cobrança de Prazos Curtos

A grande impaciência do cliente empresarial refletida nas constantes urgências solicitadas para o atendimento de suas complexas demandas, a disposição na cobrança de prazos exíguos (a “mania” de querer tudo para amanhã) trazem um sentimento de angústia aos profissionais dos grandes escritórios de advocacia. Para eles, isso se tornou possível graças ao crescimento e a dinamização da economia e dos negócios no Brasil, aliadas às tecnologias e aparatos de comunicação (como o e-mail e dispositivos como o *Blackberry*). Assim as pessoas que os carregam tornaram-se potencialmente localizáveis e, dessa forma, disponíveis para receber e atender às solicitações de variados graus de complexidade, em geral desproporcionais aos prazos para sua realização.

O problema é que a cobrança muitas vezes é de uma resposta que precisa ser urgente, para ontem. Dormiu na mesa da pessoa, mas você que tem que resolver o problema dela. E11

Agora, o que eu acho que não é tão bom é o fato de você ser sempre naquele momento. Tudo é urgente, nada é “pode ser pra amanhã? Pode ser pra daqui a dois dias?”. O cliente quer sempre a resposta no mesmo dia, quer que você faça uma consulta que pra ele parece que não envolve muito trabalho, mas ele precisa disso pra daqui uma hora, duas horas. Então eu acho que só o grande é a pressão de você ter que estar sempre disposto a atender o cliente em pouco tempo E 13

[...] é bastante angustiante você ter que lidar com pressão com essa agilidade que nosso trabalho exige que a gente tenha. Eu acho que é uma questão da própria economia que era diferente, não tinha essa questão de agilidade, precisa dar informação pra amanhã entendeu, as pessoas tinham a paciência de esperar, eu acho que um pouco não é por que o cliente mudou, é porque o mundo mudou [...]. E14

O que, eu não vou dizer que piorou, mas que é o grande pesadelo de todo mundo é a maior rapidez de cobrança dos clientes. Com o e-mail o imediatismo se tornou uma doença de todos. Mesmo quando o assunto poderia esperar um pouco mais, o seu cliente, se ele te mandou um e-mail hoje, ele quer uma resposta amanhã. Então esse é um ponto, às vezes, complicado, porque às vezes você não tem, eu diria pra você que essa maior facilidade de comunicação tecnológica acabou criando nos indivíduos uma ansiedade, uma impaciência que nem sempre é necessária, porque o assunto não é tão urgente, mas acabou inculcando as pessoas uma ansiedade, uma impaciência que te obriga muitas vezes a dá resposta que você gostaria de ter tido mais tempo de pesquisar. E20

Apesar da pressa, os advogados se ressentem quando percebem, mesmo de antemão, que a urgência não é real e o cliente, na verdade somente lidará com a questão algum tempo depois. A sensação é a de que o tempo e o esforço foram desnecessários. Isso os leva a tentar

identificar e triar as reais emergências, seja acomodando-as unilateralmente ou mesmo negociando melhor prazo com o cliente.

E tem os clientes que têm ansiedade, tem ejaculação precoce: “Não, não, preciso disso agora!” e você sabe que não precisa. Na verdade isso é o que mais tem. [...] O cara nem precisa daquilo. Ou, às vezes, o cara é pressionado para entregar. E9

Muitas (urgências) não são. Ele fala que é urgente, você entrega, o cara não responde, some e depois de um mês ele volta com aquele assunto. E11

Você tem que aplicar um filtro. A gente que é mais velho, sabe exatamente o que é urgente e o que não é. Você consegue dar uma contornada e administrar a sua agenda baseado nisso. E19

[...] o cliente fala “não, não, não, eu quero a resposta pra amanhã”. E você, puxa, gostaria de pesquisar um pouco mais, porque é um assunto que você tem que fazer pra amanhã, então limita tua forma ali de atuação, tua oportunidade de estudar o caso. Você manda aí você vê que o cliente ficou 1 mês ou uma semana sem ver aquilo (ai ele só vai se ligar que depois de 1 semana pra dizer “ah, eu tenho um caso aqui”). E20

b. Alta Exigência do Cliente

Tal situação está ligada ao alto nível de exigência deste cliente, em geral grandes empresas (muitas delas, estrangeiras). Devido a exigências legais mais complexas e por realizarem negócios de grande vulto, essas empresas sofrem pressões por resultados e soluções rápidas, ainda que parciais.

A cobrança desse tipo de cliente é maior, cobram bem mais. Quando você está nessa questão de negociação, de auditoria, de fusão, são coisas que envolvem muita gente, muito dinheiro e fica rolando 24 horas por dia. E5

O cliente empresarial é muito exigente. A gente sabe por que tem pressões de todos os lados pra cumprir meta, pra diminuir custo e pra conseguir resultados, que a gente tem que acompanhar [...] antigamente você soltava o negócio o cliente gostava ou não gostava e ficava as vezes meses sem retornar. Hoje em dia é ali na hora já vem já fala tudo e as pessoas falam que estão sendo pressionadas e a gente tem que ajudar a resolver. E19

[...] são várias operações que faz hoje faz uma fusão, aquisição, uma venda de empresa às vezes é uma coisa que tem que fechar em poucas horas, poucos dias, alguma coisa mesmo que não seja muito importante que seja um documento preliminar, enfim, você vai passar noites trabalhando no caso aqui acho que é esse ato do jeito empresarial no Brasil. E22

Os dados acima indicam que os advogados empresariais sofrem os efeitos da chamada “cultura da instantaneidade” (HASSARD, 2001), pela vivência do “tempo simultâneo” (TONELLI, 2000) ou “tempo real” (GLEICK, 2000) no atendimento ao cliente, na medida em que estão diretamente ligados aos ambientes econômicos cada vez mais complexos e arriscados com os quais esses se defrontam. Assim esses passam a precisar e a exigir um retorno quase imediato de suas solicitações e consultas, dentro de um sentimento de constante urgência (DANTAS e TONELLI, 2007).

Os profissionais demonstram o quanto os equipamentos e tecnologias de comunicação modernas (o *BlackBerry*, e-mail, etc) influenciam a aceleração e intensificação de suas interações com os clientes. Isso porque, como observou Gleick (2000), estes dispositivos permitem que as pessoas estejam constantemente conectadas umas às outras e se comuniquem em “tempo real”. Dessa forma, os clientes, imersos num cenário econômico que estimula a busca pela produtividade pela aceleração de processos e de redução de deadlines (DANTAS e TONELLI, 2007) passam a esperar uma disponibilidade e velocidade nas respostas em prazos muitas vezes inexecutáveis com a complexidade de suas demandas.

c. Exigência de Disponibilidade total para atendimento

Da mesma maneira, a disponibilidade esperada do atendimento dos advogados é total, desconsiderando muitas vezes as questões como fusos horários, folgas (fins – de - semana e feriados) e períodos de não-trabalho. Esta situação, assim como a relacionada com a exigência de atendimento em “tempo instantâneo”, é vivida e interpretada como uma faceta negativa que pressiona a experiência de trabalho do profissional jurídico.

A principal mudança que eu vejo hoje, é que o cliente que um advogado mais preparado, no sentido de rapidez, hoje eu acho que até a tecnologia ajuda isso, você tem que estar full time à disposição do cliente, é BlackBerry, hoje o cliente te exige 24 horas do seu dia, não importa a hora que for o dia que for, se você vai viajar você tem que estar à disposição. E13

[...] ainda piorou ainda mais porque os clientes ligam pra você nos horários mais distintos, nas horas mais as vezes inconvenientes pra você e querem as respostas de imediato, aí vem o BlackBerry, então ninguém consegue esperar um e-mail nem 30 minutos, porque você tinha a obrigação de já responder. Tudo isso gerou uma pressão em cima da gente em que os bons advogados que eu conheço daqui não fazem uma jornada de trabalho inferior a 12 horas. Não fazem. Fora fim de semana, sábado e domingo. E 16

[...] aqui o cara já liga e fala assim: “Qual o seu telefone? Qual o seu celular?” e nem pergunta se pode ligar ou não. [...] quando o negócio tá pegando fogo (o cliente) quer o advogado aquela hora, naquele momento e quer resposta agora. Ainda mais que está pagando. Tem muita gente que pensa dessa forma. E21

Esse tipo de coisa, celular, primeiramente você tem esta expectativa do cliente de você estar sempre disponível.[...] então essa exigência tem gente que liga sexta feira, sete, oito da noite, essa urgência de disponibilidade do doutor advogado é muito grande [...] uma grande empresa nos ligou, falou nós temos uma diferença de fuso horário mais agora o caso é importante nós temos que estar todos ligados 24 horas [...] a gente só trabalha assim, ainda mais com o Blackberry. E22

Tem-se aqui outro reflexo da cultura da instantaneidade que, em seu sentimento de urgência (HASSARD, 2001; DANTAS e TONELLI, 2007) rompe as distinções entre dia e noite, dias úteis ou não, casa e trabalho. Novamente, a tecnologia ao deixar conectados de forma ininterrupta os profissionais e clientes, torna os primeiros quase permanentemente disponíveis à velocidade e necessidades dos negócios dos segundos (GLEICK, 2000).

As grandes empresas permeadas pelo sentimento do apuro ou seja, a sensação que se está sempre atrasado na urgência de realizar tudo no prazo mais rápido possível, em busca do aumento da produtividade e das oportunidades (DANTAS e TONELLI, 2007) repassam este clima para seus fornecedores, que tentam trabalhar no ritmo das necessidades dos negócios.

d. Cliente barganha preço

Outro dado ligado à relação das grandes sociedades com seus clientes reflete as conseqüências de sua inserção em um ambiente econômico altamente competitivo que, até algum tempo atrás era raro e que atualmente impacta sua forma de se relacionar com o mercado: a barganha de preços. Além da pressão por resultados que é repassada ao prestador de serviços como a pressão pela qualidade do trabalho e por respostas à consultas e soluções jurídicas enviadas em alta velocidades, o cliente repassa para os advogados a pressão pela contenção de custos, principalmente aqueles ligados aos honorários advocatícios.

Você faz uma proposta para o cliente, o cliente vira e fala: “Ah, tá bom, mas o escritório X está me cobrando tanto. Se você me cobrar a mesma coisa, eu faço com você”. E4

Antes não, nem havia discussão de preço. [...]. Hoje ele discute preço, ele vai fazer concorrência, vai num, vai noutro, para alguns assuntos específicos. E15

[...] eles não podem gastar muito, ele tem umas metas, então eles choram mesmo pra baixar honorários e contratação melhor. Antigamente eram um pouco mais fáceis as contratações. Então eu considero uma coisa difícil. E19

Este comportamento agressivo do cliente empresarial que barganha preços, exige justificativas sobre honorários e realiza concorrência entre fornecedores é correspondente aos identificados por Greenwood et al. (1993) e por Powell, Brock e Hininngs (1999), como mais um dos aspectos que modifica a tradicional relação do prestador de serviços profissionais com seus clientes na era pós-profissional.

e. Atitudes não-éticas do cliente

O mesmo cliente que exige extrema rapidez nas respostas, total disponibilidade do profissional e tenta baixar os honorários ao máximo como forma de reduzir seu custo, também pode agir de maneiras vistas como não-éticas pelos advogados, na medida em que tenta se proteger ao desviar para o escritório contratado eventuais erros ou pressões que sofre internamente às suas empresas.

Outra coisa muito chata é quando um cliente que demanda muito, é muito exigente e não quer pagar a fatura. E9

Dá para perceber nitidamente quando uma pessoa esta sob pressão na empresa, tenta jogar a culpa no escritório. Eles são cobrados lá e cobram de nós coisas que não são responsabilidade nossa. Tudo o que você vai fazer: “Foi o escritório que mandou fazer”. Isso gera um pouco de tensão; tem que ter muito cuidado e tal. Essa é parte mais sensível, que eu acho que tem que tomar um pouco mais de cuidado. E12

Claramente existem situações em que você percebe que o cliente está passando um trabalho pra você depois que aconteceu algum revés na administração. [...] e ele tá te passando um trabalho pra se protege: “olha eu peguei lá um escritório que um dos cinco seis grandes do Brasil e passei o assunto pra eles e quero ver como que eles continuam a audiência em cima da questão”. Essa é uma coisa que você tem que ter cuidado por que ao mesmo tempo em que você quer agradar o cliente, você tem que defender a idoneidade do seu escritório, talvez este seja o ponto que tem que buscar mais equilíbrio no relacionamento com o cliente. E17

A relação com o cliente pode ficar ainda mais desconfortável quando o advogado discorda de atitudes e/ou solicitações daquele que vão de encontro tanto com suas convicções profissionais como com seus valores e princípios pessoais.

Tem coisas que me irritam muito. Tem cliente que não tem muita ética, que pede pra você fazer coisas que você não concorda. [...] são benefícios pessoais para ele... Eu nunca cheguei a fazer, mas ter que dar essa desviadinha, falar para o cliente que você não vai fazer, me deixa numa saia justa. E6

Para mim particularmente, eu tenho alguns conflitos quanto a coisas que eu defendo e as minhas opiniões acadêmicas e pessoais. Eu já tive mais, eu tenho menos hoje. Na verdade, eu não sei se eu tenho menos, ou se eu abstraio-me dos meus conflitos acadêmicos em prol de defender os interesses do meu cliente, porque essa é minha profissão em ultima instância. E7

5.5.4 Considerações sobre a Categoria

Podemos perceber que o relacionamento com o cliente é na maior parte das vezes desgastante para o advogado empresarial atuante nas grandes sociedades. Em que pese o fato de que o relacionamento é profissional estando ausentes questões comuns a outros ramos do Direito, a agressividade do cliente corporativo e globalizado refletido na exigência de constante disponibilidade representada pelas constantes chamadas no *BlackBerry* e a marcação de prazos apertados, muitas vezes inexecutáveis com os parâmetros de um trabalho bem feito pressiona os advogados. Da mesma forma, negociação de honorários e a insegurança trazida pela infidelidade do cliente confirmam a nova natureza impessoal desse relacionamento, uma vez que o cliente tem a disposição um mercado fornecedor altamente competitivo e, de forma geral, pareado em qualidade. Atitudes eventuais dos clientes percebidas como não-éticas por parte dos profissionais podem, inclusive, causar momentos de dúvida ou indignação moral.

5.6 Trabalho e Vida Privada

Esta categoria engloba as percepções dos trabalhadores a respeito das interações entre as condicionantes e circunstâncias do trabalho em grandes escritórios de advocacia e a vida privada, que engloba os tempos de não-trabalho (PERISTA, MAXIMIANO e FREITAS, 2000) e a vida pessoal relacionada à realização de atividades de lazer e a convivência com familiares, amigos etc.

Como já foi discutido na seção 5.2.2, para esses profissionais é intenso o impacto do trabalho na vida privada, seja pelas longas jornadas de trabalho que podem alcançar médias de 11 horas diárias, inclusive fins-de-semana e feriados, nas épocas de grandes projetos e trabalhos importantes, (muitas vezes virando noites) o que faz com que a convivência com familiares e amigos em eventos sociais seja altamente prejudicada. Além disso, a obrigação de estar sempre à disposição do escritório e/ou do cliente, inclusive em seus períodos de descanso seja em jantares pós-expediente, viagens e em seu próprio ambiente doméstico.

Em que pesem as tentativas ou os desejos de colocar limites e horários (dentro das possibilidades) para realização de atividades pessoais tais como atividades físicas, estudos e questões pessoais, os advogados de grandes sociedades têm a necessidade de trabalhar muito tempo pós-expediente.

[...] é inevitável que invada (a vida pessoal). Por exemplo, final de semana passada, domingo de madrugada, eu estava trabalhando em casa. Invariavelmente [...] o trabalho vai invadindo o seu tempo livre. E eu sou uma pessoa que, quando o trabalho estoura, eu tendo sim a levar trabalho para casa. Hoje em dia eu evito, mas às vezes você tem que levar. A vida pessoal dos advogados, hoje em dia, já concebe a possibilidade de ter que trabalhar um tempo extra no final de semana ou no feriado. E3

Que vida pessoal?! É como eu estava falando... Você tem seu sábado e domingo, teoricamente. Durante a semana é mais complicado. Dependendo do que você está fazendo é bem difícil, mas você tenta. E5

Em termos profissionais o que me assusta hoje é o tempo que, você hoje, independente da hora que você esteja na sua casa o seu telefone vai tocar, o seu e-mail vai disparar e você tem que largar o que está fazendo para poder atender o cliente. Eu acho que isso é minha maior preocupação que eu tenho [...] mas eu acho que as pessoas precisam entender que você precisa ter um pouco de tempo livre também para aproveitar, porque senão não adianta você almejar cargos, salários e não ter tempo para poder usar isso. [...] eu acho que isso um pouco por culpa da tecnologia, mas um pouco de culpa da cabeça das pessoas que não conseguem verificar um pouco do que é o tempo livre do que um tempo de trabalho. E13

Por exemplo, eu já fiquei quatorze dia sem ver minha mulher. [...] já trabalhei inúmeras vezes quarenta e três, quarenta e oito horas seguidas sem ir para casa, [...] difícil sair do escritório antes da meia noite ou uma, duas da manhã isso é normal. [...] já cheguei a trabalhar três meses e ter dois finais de semana pra descansar, uma média assim. [...] trabalhar trezentas, trezentas e vinte horas no mês, que da uma média de dez, onze horas por dia, contando sábado e domingo. E1

a. Armadilhas tecnológicas e o excesso de disponibilidade

A invasão da vida privada e do tempo do não-trabalho desses profissionais é catalisada pelos dispositivos tecnológicos de comunicação, tipo *Blackberry*, que, ao permitir rápida localização e interação do profissional cumpre a função de deixá-los á disposição quase 24 horas por dia dos clientes que, além de impor-lhes uma obrigação de retorno e/ou providências em curto espaço de tempo.

A posse e uso destes aparelhos que já liberava as atividades profissionais das limitações de espaço dificultam que fronteiras ou limites sejam estabelecidos entre os tempos de trabalho e não-trabalho, a ponto de demandar-lhes atenção em situações de não-trabalho e comprometendo assim sua própria privacidade.

[...] só que por um lado você perdeu um pouco a sua liberdade, porque você está 24 horas a disposição do cliente, porque você tem e-mail, você tem (...), você tem telefone celular; aqui e é complicado você conseguir impor limites no sentido de, “não, não vou deixar o meu celular com o cliente. Não vou deixar o meu celular no meu escritório. Não quero ter e-mail”. E13

Hoje com BlackBerry então, a pessoa está muito ligada; passa o final de semana a trabalho, [...] domingo às 08 da manhã, eu estou respondendo. [...] o advogado tem pouco tempo pra se desligar, porque é uma reunião que fica no almoço ou no jantar. E15

[...] então você acaba estando conectado ao escritório 24 horas você pega o celular ai você entra eles já te dão o BlackBerry, ai você fica super feliz de ganhar um. Ai de repente você vê que aquilo é uma ferramenta que te deixa conectado, então um dia você pode sair às nove horas da noite que é cedo, oito e meia de repente você chega a casa onze horas você esta respondendo email. E18

Para a vida pessoal da pessoa pirou, porque na minha área pelo menos, o cara manda (o e-mail), ele sabe que você tem o BlackBerry e sabe que você tem o acesso ao e-mail, ele já quer a resposta logo: bateu no e-mail já tem que responder. E o fato de você estar sempre disponível para ele. Ontem mesmo 11 horas da noite, eu liguei para o cara do banco, e comecei a discutir como se fosse assim 6 horas da tarde, e ele atendeu normalmente e a gente estava lá discutindo e eu desliguei e meu marido disse assim: “são 11:30 da noite. Você sabe o que você esta fazendo?” Eu falei: “Nossa, é verdade”. E21

Os advogados admitem o incômodo com a ampla disponibilidade e a obrigação de rápido retorno, entretanto admitem sua necessidade em função das responsabilidades e dos portes dos trabalhos, ao mesmo tempo em que reconhecem sua utilidade na agilização de seu trabalho e seus contatos.

[...] as pessoas que querem te achar, te acham de qualquer forma. Antes do BlackBerry me achavam das formas mais absurdas por ligação. Então, com o BlackBerry só ajuda, porque fica num canal só, e fácil, eu abro e não tem problema. Eu só não abro assim, sábado a noite, sábado de tarde, quando eu quero descansar, e também nada vai ser urgente nesses momentos. E19

“Armadilhas tecnológicas” é a forma pela qual Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007) referem-se às tecnologias e os equipamentos eletrônicos de comunicação (celular, e-mail, BlackBerry, notebooks etc) que invadem e seqüestram o tempo de não-trabalho dos

trabalhadores nas empresas contemporâneas reduzindo o limite entre os tempos e espaços pessoal, social e de trabalho (com disparada vantagem para este último). Este fato propicia, ainda de acordo com os autores, o aparecimento do paradoxo de uma “ausência presente”, ou seja, a facilidade de localização e de contato proporcionada faz com que o trabalhador mesmo estando fora de seu espaço de trabalho (a organização) esteja, na prática, sempre presente e disponível. Ou seja, é experiência do chamado “tempo real” tal como definido por Gleick (2000) e similarmente como “tempo simultâneo” por Tonelli (2000). Como acima discutido, este efeito abate diretamente os advogados de grandes sociedades de advocacia.

b. O dilema do equilíbrio

A invasão mas também a interferência do trabalho nos espaços e tempos de não-trabalho dos advogados empresariais atuantes nas Grandes Sociedades de Advocacia, quando confrontadas com as compensações financeiras e de realização atuais e futuras da carreira (bem como as grandes incertezas a elas associadas) geram nos profissionais a vivências de dilemas relacionados à possibilidade ou não da busca de um equilíbrio possível entre as exigências, as cobranças e as potenciais recompensas sociais e financeiras da carreira em um grande escritório e a vivência de uma convivência social e familiar saudável. A este conflito manifestado de diversas formas, daremos aqui o nome de “dilema do equilíbrio”.

O “dilema do equilíbrio” aparece quando são confrontadas a grande dedicação ao trabalho exigida tanto pelas demandas dos clientes como pelo escritório, que geram as situações anteriormente descritas de longas jornadas de trabalho e invasão do tempo de não-trabalho e a sensação de que algo pode estar se perdendo em outro aspectos da vida, por exemplo, a vida familiar, seja pela convivência com filhos de pouca idade, com os cônjuges e mesmo com pais em processo de envelhecimento. Neste momento dúvidas sobre a continuidade de seu projeto profissional surgem nas mentes dos advogados quando aventam a hipótese de atuar em firmas menores, onde o ritmo não seja tão rigoroso e o tempo de trabalho potencialmente melhor controlado.

O questionamento se fortalece quando do reconhecimento da incerteza em direção ao alcance dos objetivos futuros seja tornando-se sócios e/ou o estabelecimento em posição financeira estável e confortável que permitiria a tão esperada redução do ritmo de trabalho e a fruição das conquistas.

Constantemente eu vivo esse conflito, de tentar trabalhar um pouco menos e ficar com as minhas filhas. Quando tenho que virar a noite eu viro, mas eu tento botar limite no cliente. Mas eu tenho essa consciência [...] dá muita angústia quando eu estou com saudade das minhas filhas e eu vejo que eu tenho que ficar aqui virando a noite. Se uma está doente em casa e você tem que ficar aqui.” E6

Eu acho que dilema é você abdicar de um tempo pessoal grande em prol de uma carreira, e o dilema é: você está fazendo um trabalho incrível para o seu cliente. Será que isso vai dar tanta satisfação quanto você passar um domingo com o seu filho? Será que eu não estou abdicando da minha vida pessoal em prol de uma vida profissional mais importante? E7

Ah, eu me sinto muito triste. Eu fico louco porque eu perdi o final de semana com os meus amigos, com a minha família [...]. Eu, pelo menos fico desmotivado; fico pensativo: “poxa, será que eu vou querer sempre isso para a minha vida? Será que isso não vai mudar? [...] Preciso ter o meu momento com as pessoas de fora do escritório, de poder viver a minha vida”. Isso é uma coisa que pesa bastante e o que deixa a gente bastante pensativo em relação a carreira. [...]“Poxa, será que vale a pena me entregar tanto assim para, não viver? Estar em um grande escritório, ter o sonho de ser um grande advogado [...]”. Mas as vezes você pensa, “será que vale a pena?”. [...] gosto do que faço, mas quando você tem algo que faz com que você perca uma madrugada e você sabe que isso não era necessário, faz você repensar se vale a pena se dedicar tanto sem saber o que isso vai dar lá na frente; se vão ser só frutos ou se vão ser só decepções de amigos, de família, decepção amorosa. E13

Agora pra quem é mulher eu acho que é mais pesado, por que quando você começa a pensar a ter filhos e tal, você fica um pouco angustiado, você não sabe como que vai ser. Eu particularmente me questiono muito:, “será que eu fico, será que não” . E eu casei ontem, então eu fico “ah! meu Deus e daqui cinco anos?”, aí as vezes eu me pego pensando se fico ou se saio[...],para quando eu tiver filhos [...], eu não sei se vou agüentar. Mas é assim que eu gosto de trabalhar, não gostaria de abrir mão completamente. E14

Eu sei que eu posso ta perdendo alguma [...] a oportunidade de estreitar relacionamentos de estar mais presente e tal; mas eu procuro administrar e procuro não perder estes momentos quando aparecem, mas é claro que por mais que tome esta atitude , é aquele negocio: é o medo de estar perdendo a vida por algo que é incerto. E18

O grande dilema é saber até que ponto isso vale a pena realmente. se vale a pena você continuar num escritório como esse, que é muito sacrificante ou se é melhor você às vezes escutar o que algumas pessoas saem e falam para você. “Ah, agora eu sexta-feira à tarde eu vou para o meu sítio.” Então o dilema, e acho que é um dilema que afeta a todos. “Eu continuo no escritório que é um escritório de ponta, que dá um prestígio enorme, que dá uma satisfação profissional enorme ou eu largo esse mundo tão corrido e vou fazer uma coisa mais tranqüila?” [...] eu hoje poderia não estar com essa angústia de e-mail’s. Provavelmente hoje poderia não estar com a gastrite crônica que eu tenho que é de nervosismo. E20

c. Acomodação

No entanto, apesar do reconhecimento dos prejuízos reais e potenciais do ritmo de vida dedicada prioritariamente ao aspecto profissional e em vários casos não encontrarem conscientemente respostas satisfatórias sobre os dilemas vividos, os advogados apresentam variados graus de conformismo com a situação, ao aceitar como inerentes e necessários tais sacrifícios no caminho do alcance dos objetivos de vida e de carreira.

É horrível, fico “p”. Tem que se concentrar para não pensar no que está acontecendo lá, mas são ossos do ofício. E11

Quando você está em um projeto importante não existe sábado, domingo nem feriado. Eu mesmo já perdi vários feriados. Tem que trabalhar. Às vezes um cliente vem de fora para um fechamento e não há o que fazer. Faz parte da nossa profissão. E18

Agora, em contrapartida, eu não sei se eu saberia viver sem o prestígio, sem o alcance que eu tenho hoje sendo sócio do escritório. Isso e a minha conta bancária também que é muito confortável. E20

5.6.1 Considerações sobre a categoria

Os advogados militantes em grandes sociedades de advocacia empresarial percebem que as exigências e os compromissos inadiáveis e urgentes de seu trabalho impactam de forma intensa o tempo de não-trabalho e de sua vida pessoal. Os principais fatores apontados foram as longas jornadas de trabalho, a exigência de quase total disponibilidade por parte dos grandes clientes (que, aliás, freqüentemente ignoram quaisquer limites seja de tempo ou de espaço, o quê é potencializado pelo uso de ferramentas tecnológicas de comunicação quase instantânea e com as quais tem percepções contraditórias) acabam por prender os advogados ao trabalho quando e onde quer que eles estejam. Tal situação gera naqueles profissionais sentimentos conflitantes em relação a sua carreira, principalmente quando confrontados com a realidade da grande incerteza sobre o alcance do ápice, ou seja, tornar-se sócio com todo o prestígio e as vantagens financeiras e sociais pelos quais fazem tantos sacrifícios.

Surgem, assim, questionamentos sobre a validade e intensidade de seus esforços e sua dedicação, principalmente pelo fato de reconhecerem que podem estar incorrendo em prejuízos potencialmente irreparáveis na vida pessoal. Tem-se assim configurado o “dilema do equilíbrio” entre trabalho/carreira e a vida privada, uma tentativa de alcançar um balanço mais favorável entre os dois. É nesse momento de fragilidade e dúvida que surgem comparações quase fantasiosas entre sua vida em um grande escritório e as possíveis vantagens pessoais em organizações de menor porte, onde as solicitações não sejam tão intensas e os horários mais controláveis, permitindo uma melhor repartição do tempo entre as esferas de sua vida. No entanto e geralmente, a maioria desses profissionais acaba se conformando à ausência de soluções fáceis para seu dilema do equilíbrio bem como às recompensas atuais e potenciais de sua atual condição. Assim, as pressões da vida em grandes escritórios acabam quase sendo naturalizadas na busca do sucesso profissional.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho se propôs, por meio de uma pesquisa qualitativa, a levantar como as formas de organização do trabalho adotadas nas mais destacadas sociedades de advogados (como adaptação ao ritmo das transformações econômicas e da reestruturação de mercados) se estruturam e impactam as práticas de trabalho e as relações profissionais e pessoais dos advogados empresariais que nelas atuam. Assim, a partir dos depoimentos daqueles profissionais foi possível reconstituir e compreender não só as condições e circunstâncias das mudanças nos contextos de trabalho e na sua organização mas também enxergar como sua adaptação àquelas novas condições competitivas engendraram avanços e inovações, mas também expuseram contradições e anacronismos em relação aquele discurso modernizante e que por sua vez influenciam e alteraram não somente as práticas e métodos de trabalho típicos daquela profissão, mas influenciaram as relações profissionais e mesmo a dimensão de não-trabalho dos advogados, principalmente suas relações pessoais, familiares e sociais.

Apresentaremos a seguir as conclusões gerais deste estudo bem como seus achados detectados a partir das análises dos resultados e ordenadas no intuito de dar-lhes sentido conforme os objetivos geral e específicos considerados.

6.1 Conclusões gerais e reflexões

Antes, entretanto, de discutirmos sobre os resultados especificamente faz-se importante discorrer em forma de narrativa (também a partir das impressões dos próprios profissionais coletadas na pesquisa) sobre contexto organizacional onde se originam e se sucedem as experiências que condicionam e influenciam as circunstâncias de trabalho e mesmo de não-trabalho mais significativas para os advogados privados empresariais: as grandes Sociedades de Advocacia empresarial do Brasil.

Foi possível confirmar que a partir das pressões de um contexto de crescimento vertiginoso da demanda por seus serviços, por parte de grandes clientes empresariais (principalmente estrangeiros) que chegavam ao país em busca das oportunidades abertas a partir das grandes mudanças econômicas e regulatórias iniciadas na década de 1990, os grandes escritórios de advocacia empresarial brasileiros conhecem um período de grande expansão de suas

atividades, no início ainda de forma desordenada e reativa àquelas oportunidades. Percebendo, entretanto, as limitações potenciais dos métodos de trabalho tradicionais, as grandes sociedades de advogados então existentes iniciaram franco movimento de atualização tanto de suas estruturas organizacionais como nos métodos e formas de organização do trabalho jurídico (especialização/segmentação, trabalho em equipes multidisciplinares) inspirando-se no modelo seus congêneres americanos como forma para alavancar a eficiência interna de seus processos bem como a eficácia de serviços prestados (como comentado por GREENWOOD e LACHAMAN, 1996) frente às novas demandas de sofisticação e complexidade até então pouco comuns no mercado brasileiro, como discutido por Bonelli (1998). Neste contexto também, a concorrência do mercado de serviços jurídicos no Brasil se intensificou fortemente seja pela modernização dos grandes escritórios tradicionais e pelo surgimento de novos, que já nascem grandes e adaptados às novas condições competitivas.

A adoção de formatos e práticas similares e claramente inspiradas nas empresas “com fins lucrativos” envolve inclusive a criação de órgãos e áreas funcionais especificamente administrativas e também a contratação de profissionais não jurídicos com formação àquelas pertinentes. Tudo isso, além do estabelecimento de políticas de gestão e de processos internos mais bem definidos para as atividades rotineiras visando a padronização e o controle de procedimentos e, principalmente a clara assunção de uma postura mais agressiva comercialmente na captação de clientes e na geração de lucros, pode ser chamado de “mentalidade empresarial”. A expansão de seus negócios e o foco ampliado de sua atuação em sincronia com as necessidades de clientes no exterior marca também a internacionalização de suas atividades em contraste com o âmbito local tradicional dos serviços jurídicos, ao mesmo tempo em que é incrementado o intercâmbio com colegas e escritórios estrangeiros envolvendo práticas e formatos jurídicos.

Estas características e seu novo *ethos* de atuação ao mesmo tempo em que as aproximam dos formatos mais evoluídos de organizações de serviços profissionais (GREENWOOD, HININGS e BROWN, 1990) no tocante à orientação para o mercado (SHERR, 2001) e às preocupações com as dimensões de controle organizacional (GREENWOOD e HININGS, 1993) as distanciam, ao mesmo tempo, dos tradicionais escritórios jurídicos (maioria no Brasil) e as colocam em rota de colisão com os valores e práticas de trabalho que caracterizam o Profissionalismo (FREIDSON, 1996), forma de organização do trabalho e conjunto de valores com a qual historicamente a Advocacia fortemente se identificou.

Tais mudanças organizacionais, de práticas e métodos de organização do trabalho e mesmo de valores verificados nas grandes sociedades de advocacia empresarial repercutem de forma contraditória, dessa forma, em alguns dos fundamentos tradicionais da advocacia, como a “não-mercantilização e a independência da profissão” (BONELLI, 1998; NASCIMENTO, 2007); a “autonomia do trabalho profissional” (KRITZER, 1999), da “relação com o cliente” (SHERR, 2001) bem como à concepção generalista do modo de atuação profissional (BONELLI, 1998). Não foram relatados indícios, entretanto, do abalo de outra das condições, como o “monopólio sobre o mercado de trabalho” (ABEL, 1986; BONELLI e BARBALHO, 1998) e sobre “a posse de um conhecimento abstrato específico” (FERRARESE, 1992) que continuam sob o controle da profissão no país, inclusive por força de lei.

No entanto, apesar desse amplo esforço de modernização levado a cabo pelas grandes sociedades de advocacia como resposta adaptativa às pressões da era do Pós-profissionalismo (KRITZER, 1999) no Brasil, que marcou suas diferenças operacionais e mesmo ideológicas em relação à Advocacia tradicionalmente praticada no país, emergiram deste estudo relatos que indicam que a adesão a esse novo paradigma não foi completa na medida em que ainda persistem, de forma paradoxal, em suas estruturas e em suas práticas organizacionais, traços da mentalidade e do *modus operandi* profissional convencional, expressos nas informalidades presentes em procedimentos e processos específicos (como a ausência de regras claras para composição de equipes e de normas hierárquicas claras entre os níveis de profissionais), na subjetividade intencionalmente presente nos critérios utilizados em decisões referentes à políticas internas (como as políticas de carreira) e mesmo em aspectos dos relacionamentos entre os advogados. Além disso, apesar de contar com o respaldo daqueles profissionais quanto à necessidade e mesmo às novas orientações da mentalidade empresarial, esta ainda é fonte de conflitos de perspectivas, sobretudo quando normas e decisões gerenciais tomadas pelos administradores impactam de forma mais ou menos intensa o trabalho dos advogados.

Tais condições desse cenário novo e controvertido marcam e influenciam as vivências dos advogados em sua esfera profissional e mesmo fora dela, assim como suas percepções em relação aos aspectos que constituem o escopo desta pesquisa que é o que examinaremos a seguir.

As principais características dos métodos de organização do trabalho adotados nas grandes sociedades de advocacia empresarial estão diretamente ligadas às necessidades de

acompanhamento e resposta eficaz às complexas demandas dos clientes globalizados e que pretendem atendê-lo de forma abrangente e aprofundada. A primeira característica significativa apontada pelos advogados é o trabalho em equipes especializadas/segmentadas em conhecimentos e práticas jurídicas específicas, as chamadas “células” onde, à semelhança das técnicas adotadas em empresas “industriais” são funcionalmente autônomas entre si e seus trabalhadores são “plurifuncionais” (FERRER, 1998). Nessas células, a distribuição/divisão do trabalho técnico é realizada, em geral, pelo critério de senioridade (experiência e conhecimento) e o controle é realizado por revisões progressivas, onde os níveis superiores de senioridade são responsáveis pela revisão e supervisão do trabalho das categorias imediatamente inferiores. A estratificação subjacente a divisão/distribuição de trabalho determina que conforme o nível de complexidade e responsabilidade, as tarefas mais elaboradas e complexas serão atribuídas aos níveis mais altos (Sócio e Advogado Sênior) e os mais inferiores encarregam-se atividades mais rotineiras ou até mesmo das intermediárias (Advogados Pleno e Júnior).

A utilização de equipes multidisciplinares é a segunda característica mais importante da organização do trabalho em grandes sociedades e são costumeiramente empregadas em projetos de alta complexidade que envolvem diferentes áreas do Direito em nível aprofundado e levam àquelas células especializadas a se integrarem e se coordenarem, agregando-se temporariamente conforme as características e necessidades do trabalho.

Essas características confirmam as afirmações de Dias e Pedroso (2001) e Bonelli e Barbalho (1998). Entretanto, a pesquisa identificou que a informalidade de procedimentos e políticas também se manifesta fortemente no funcionamento interno dessas células. Embora aqueles direcionamentos gerais sobre o método e organização do trabalho sejam observados na maioria das vezes, os mesmos não se constituem como orientação ou determinação formal em nível organizacional. Na prática, tais definições são totalmente dependentes das diretrizes individuais dos sócios responsáveis (que empregam altas doses de empirismo em seus métodos), o que significa que grandes variações, com graus diferentes de sucesso podem ser encontrados dentro das células de uma mesma organização.

A introdução de ferramentas tecnológicas agilizou e facilitou enormemente o trabalho dos advogados, principalmente nas etapas de pesquisa (de leis, de jurisprudência) e de busca de documentos interna e externamente ao escritório, que tiveram suas possibilidades em muito

ampliadas pelo acesso facilitado a bancos de informações jurídicas de forma rápida e a custos sensivelmente menores. Este estudo revelou ainda que a tecnologia que reforçou a estratificação do trabalho pela sistematização das tarefas mais rotineiras (como é o caso da etapa de pesquisa) como foi proposto por Brock, Powell e Hinings (1999), entretanto, não foi capaz de alterar a essência do trabalho do advogado que, em suas etapas mais “intelectuais” impede a aplicação mecânica do conhecimento jurídico e exige um exame mais criterioso das muitas variáveis envolvidas em cada caso visando a maneira mais adequada de aplicação dos dispositivos legais (*cf.* FREIDSON, 1996).

Dadas as condições altamente competitivas do mercado de serviços jurídicos de alto nível, a sofisticação das demandas dos clientes e a adaptação dos grandes escritórios de advocacia em termos de estrutura, métodos de trabalho e mesmo de sua projeção internacional, os advogados argumentam que o profissional deve desenvolver novas habilidades, conhecimentos e mesmo comportamentos coerentes com a realidade da advocacia praticada no contexto das grandes sociedades. Assim, apontam para um perfil profissional ideal que demanda um profissional especializado em alguma área do conhecimento e prática jurídica tanto para integrar-se nas células especializadas de trabalho como para ter a chance de tornar-se referência e ser reconhecido e demandado por seus conhecimentos diferenciados; ainda dado a nova orientação do trabalho em equipes, habilidades de relacionamento interpessoal e de liderança, além é claro, do domínio de (pelo menos) uma língua estrangeira (normalmente o inglês) devido ao contato com clientes internacionais passam a ser obrigatórios. A dedicação intensa ao trabalho, à integração e o respeito à hierarquia interna nos escritórios completam o perfil ideal de profissional, como comportamentos esperados e valorizados nas grandes bancas.

Acrescentando-se ao indicado acima e destacando-se como característica unanimemente apresentada como fundamental para o novo advogado empresarial é a chamada “visão de negócios” que se caracteriza por uma mudança de postura de atuação, agora objetivamente comprometida com os resultados dos clientes e que assume um papel propositivo, não mais focado em questões eminentemente jurídicas, mas que conhece as necessidades dos clientes e que integra seus conhecimentos de forma construtiva aos objetivos daqueles, como analisado por Bonelli, Oliveira e Silveira (2008). Isso demanda deste novo profissional a extensão e integração de seus conhecimentos para áreas de economia e negócios. É captada aqui mais um

ponto de ruptura com os valores de “independência” (ABEL, 1986) do Profissionalismo (FREIDSON, 1996).

Além do conhecimento avançado de línguas estrangeiras e a ampliação dos conhecimentos para áreas de negócio correlatas, outras características deste perfil Profissional que reforçam o caráter elitista e elitizante da advocacia empresarial brasileira de alto nível e também sua distância em relação à maioria da Advocacia praticada no país, outras emergem quando são citados pelos profissionais qualidades como a formação em escolas de ponta e de prestígio (basicamente USP e PUC, no caso de São Paulo) e a busca da constante atualização por meio de cursos de extensão. Outro ponto que marca a diferenciação é discurso (até certo ponto contraditório) dos grandes escritórios pela valorização da pós-graduação no exterior (os LL.M) que embora não seja considerada nem tecnicamente relevante, nem essencial para a ascensão ao ápice da profissão é vista como um diferencial de mercado para os profissionais e para as bancas perante os clientes.

Apesar de existirem e serem percebidos claramente, os níveis de senioridade entre os advogados evidenciados pela estratificação da carreira em não sócios (representado pelos níveis Júnior, Pleno e Sênior) e, claro, de sócio (com participação nas cotas da sociedade e também nos resultados) e a divisão técnica do trabalho também se guiar por estas classificações quando da atribuição de tarefas conforme o grau de complexidade e responsabilidade, como ressaltado de forma complementar por Dias e Pedroso (2001) e Bonelli e Barbalho (1998), a informalidade de processos e procedimentos faz com que a estratificação acima não indique necessariamente uma relação de hierarquia fixa entre os advogados não sócios. A única ascendência hierárquica claramente reconhecida de fato e de direito é a do sócio que, por ter grande autonomia na gestão de sua célula e na composição das equipes e não estar necessariamente preso a normas explícitas para tanto pode estabelecer critérios variáveis para a atribuição de tarefas e responsabilidades, o quê configura a existência de uma “hierarquia flexível” conforme as características do trabalho. Assim, entre os advogados não sócios, a percepção de uma linha de comando hierárquico é mais indefinida e as relações profissionais cotidianas são mediadas menos por uma subordinação e mais pelo respeito à senioridade e experiência de quem está acima. Tal situação, no entanto e no geral, indica estar pacificada entre os profissionais que a encaram com naturalidade.

Outro aspecto que afeta a questão da hierarquia e que por isso também intercepta a noção da autonomia do trabalho profissional são as questões relativas aos vínculos contratuais entre os trabalhadores e a organização. No caso dos advogados empresariais não sócios sua ligação com as grandes sociedades de advocacia se dá majoritariamente por vínculos empregatícios convencionais, ou seja, aqueles regulados pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) que implica em relações de subordinação de seu trabalho e sua disponibilidade às normas e determinações do empregador (os escritórios de advocacia).

No aspecto das relações interpessoais no trabalho nas grandes sociedades de advocacia, a pesquisa indica que o ambiente relacional é considerado altamente competitivo pelos profissionais que nelas trabalham, causado pelo natural afunilamento das oportunidades nos níveis superiores e que são disputadas por profissionais altamente qualificados. A competição pela ascensão profissional é descrita pelos advogados como a “corrida dos ratinhos”, ou seja, comportamentos adotados pelos colegas como forma de se destacar como detentores do perfil ideal para o escritório. Isso chega a causar “jogos de cena” no ambiente de trabalho, como aqueles comportamentos ligados ao perfil *workholic*, percebido muitas vezes, entretanto, como dissimulação, como descrito por Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007).

No entanto, em geral, os profissionais não se ressentem de uma agressividade exacerbada nesta disputa, uma vez que consideram que a mesma se dá de modo respeitoso, amortecido pelo discurso ético tradicional da profissão ainda bastante presente em seus valores. Confirmando mais uma vez a influência fundamental dos sócios na gestão de equipes, os advogados atribuem à mentalidade e à atitude daqueles a incidência de um clima mais ou menos favorável dentre os colegas.

O próprio trabalho, quando percebido como instigante e desafiador é o maior fator de satisfação desses advogados, principalmente quando seus esforços são reconhecidos pelos clientes, pelos superiores, pelos subordinados e também por si próprios quando percebem que venceram o desafio e alcançaram um alto nível de qualidade. Para eles, este tipo de trabalho só é possível quando se faz parte de escritórios de grande porte e prestígio, algo que, inclusive, por si só atrai a admiração dos outros, reforçando seu orgulho e seu sentimento de distinção. Entretanto o mesmo trabalho que traz satisfação também traz angústias e insatisfações, na medida em que são obrigados a lidar com grandes responsabilidades cobertas de incerteza quanto ao resultado, além da sobrecarga de tarefas de alto nível de complexidade

a serem solucionadas em curto espaço de tempo, reforçando a sensação da “compressão do tempo” necessário para realizá-las (DANTAS e TONELLI, 2007).

As insatisfações e angústias também estão presentes nas circunstâncias do relacionamento cotidiano com o cliente empresarial que é sentido na maior parte das vezes como desgastante. Apesar de reconhecerem que a natureza do relacionamento é profissional e até certo ponto impessoal, situações como as exigências de alta disponibilidade e de alta de qualidade pressionam e incomodam os advogados; sentimentos esses que são intensificados quando o mesmo negocia agressivamente os valores de honorários posicionando-se como claramente infiel e instigando a concorrência entre os fornecedores ou ainda quando são percebidas atitudes ou solicitadas atividades vistas como não-éticas, o que causa momentos de indignação moral.

A carreira também é fonte de angústia para os advogados de grandes sociedades, dada incerteza quanto ao futuro gerada pela já citada concorrência interna causada pelas poucas oportunidades disponíveis nos níveis mais altos da carreira reforçada ainda mais com a política do *Up or Out* (VON NORDENFLYCHT, 2010), além da forte dose de subjetividade percebida nos critérios utilizados pelos superiores para a decisão quanto às promoções, principalmente para a sociedade, quando não somente requisitos técnicos ou acadêmicos mas também relacionais e comportamentais passam a ter maior peso.

As características do trabalho em grandes sociedades de advocacia em um mercado altamente concorrencial onde se busca a sincronização com o ritmo e velocidade dos negócios dos clientes e a atendimento às suas exigências em prazos cada vez mais curtos, ou seja, a vivência da “cultura da instantaneidade” (HASSARD, 2001), impacta de forma intensa os espaços e momentos relacionados às esferas pessoal, social e familiar da vida dos advogados. Assim, as longas jornadas de trabalho que invadem madrugadas e finais de semana, às vezes quase ininterruptamente e a exigência de disponibilidade quase total por parte do cliente (potencializado pelo uso de ferramentas tecnológicas de comunicação) geram sentimentos conflitantes no profissional, quando se dá conta que seu esforço atual pode não ser correspondido pela expectativa de ascensão profissional. O chamado “dilema do equilíbrio” surge quando os profissionais tentam, de forma frustrada, encontrar um balanço possível entre as obrigações e as ambições profissionais e a sensação de que algo está sendo perdido na esfera pessoal.

Este trabalho revelou, entretanto, que os conflitos vividos pelos profissionais relacionados ao trabalho nas grandes sociedades de advocacia, tanto os ligados à não concordância com aspectos da “mentalidade empresarial” ou aqueles em relação às características do perfil profissional ideal (como a dedicação extremada à organização e o perfil *workholic*) e agora o “dilema do equilíbrio”, têm o comum um comportamento de “acomodação” ou “aceitação” por parte daqueles profissionais em relação às condições e situações a eles impostas por suas circunstâncias de trabalho. Isso por não visualizarem saídas fáceis ou possíveis para seus problemas ou ainda pela perspectiva de perderem as recompensas atuais e futuras da profissão. Assim, ao invés de adotarem atitudes de ruptura (ou reforma) em relação às pressões vigentes tendem, ao contrário, a relativizá-las em sua intensidade e também a aceitá-las e mesmo naturalizá-las na busca pelo sucesso profissional.

6.2 Limitações da Pesquisa

As principais limitações desta pesquisa são dadas por sua delimitação geográfica e pela forte predominância dos escritórios pertencentes a categoria “*full service*” entre os participantes. Em ambas, uma maior diversidade das respostas talvez pudesse ser obtida se, no primeiro caso, tivesse sido possível o contato com entidades cuja sede fosse fora da cidade de São Paulo (em que pese a representatividade e a relevância nacional das sociedades entrevistadas). No segundo, as eventuais circunstâncias específicas do trabalho em escritórios das categorias “abrangente” e “especializado” poderiam ser levantadas, discutidas e contextualizadas.

6.3 Sugestões para estudos posteriores

Este trabalho levanta algumas possibilidades de pesquisas que o complementem e o ampliem tais como estudos que aprofundem a compreensão dos critérios utilizados pelas sociedades na eleição de novos sócios, sobre as novas trajetórias de carreiras nos escritórios que contornam a lógica do “*Up or Out*” (como é o caso da figura dos “consultores” citados no trabalho) além de análises que aprofundem e refinem o entendimento sobre a vivência das relações de hierarquia em um contexto onde estas não são fixadas previamente.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBOTT, A. **The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labour**, The University of Chicago Press: Chicago, 1988
- ABEL, R. **The Decline of Professionalism** In: *Modern Law Review*, no. 49 1-41, 1986
- ABRAHAMSON, E. **Managerial Fads and Fashion: The diffusion and Rejection of Innovations** In: *Academy of Management Review*, 16:586-612, 1991
- AGUIAR, R.A.R. **A Crise da Advocacia no Brasil**. 2ª. Edição. Ed. Alfa-Ômega: São Paulo, 1994
- ALLEN, R.B. **Lawyers: Are We a Profession in Distress?** In: *The Nebraska Lawyer*, p. 22-24, October, 1998
- ANALISE ADVOCACIA – **Os Mais Admirados do Direito**. *Análise Editorial*, 2006
- _____. *Análise Editorial*, 2002
- ANÁLISE SETORIAL: **Escritórios de Advocacia**. São Paulo: *Gazeta Mercantil*, 2002
- ANTUNES, R. **Os Sentidos do Trabalho: Ensaio sobre a Afirmação e a Negação do Trabalho**. 1ª. Edição Boitempo Editorial. São Paulo, 1999
- ARGYRIS, C. **Teaching Smart People How to Learn**. *Harvard Business Review*, Coleção Knowledge Management, Boston, 2000
- BABINSKI, D. e WANG D. W.L. **Ensino Jurídico e Perfis do Advogado**. *Revista Getúlio* pp. 40-45, n.12, Ano 2, Nov/Dez 2008
- BAPTISTA, D.M.T. **O Debate sobre o uso de Técnicas Qualitativas e Quantitativas de Pesquisa**. In: MARTINELLE, M.L. (Org.) *Pesquisa Qualitativa: Um Instigante Desafio*. Série Núcleo de Pesquisa 1, NEPI/PUCSP. Ed. Veras. São Paulo, 1999.
- BARBOSA, Maria Lígia de O. – **Resenha de “Renascimento do Profissionalismo: teoria, profecia e política” de Eliot FREIDSON**, In: *Revista Brasileira de Ciências Sociais* v. 14, n. 39. pp. 186-190 São Paulo, Fevereiro de 1999.
- _____. **Para Onde vai a Classe Média: Um novo Profissionalismo no Brasil ?** In: *Tempo Social; Revista de Sociologia da USP* v. 10, n. 1, pp. 129-142, São Paulo 1998.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Edições 70 : Lisboa, 1977
- BARLEY, S.R. **What We Know (And Mostly Don't Know) About Technical Work**. In: ACKROYD, S. ; BATT, R; THOMPSON, P. e TOLBERT P.S. (dir.) *The Oxford Handbook of Work and Organization*, pp. 377-403, Oxford University Press: Oxford, 2005

BARTLETT, C. e GHOSHAL, S. **Managing Across Borders: The Transnational Solution.** Harvard Business School. Boston, 1989

BAUER, M.W. **Análise de Conteúdo Clássica: Uma Revisão** In: BAUER, M.W.; GASKELL, G. (Eds.) *Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: Um Manual Prático.* Ed. Vozes: Petrópolis, 2002

BAUMAN, Z. **Modernidade Líquida** - Jorge Zahar Editora, Rio de Janeiro, 2001

_____. **Tempos Líquidos** Jorge Zahar Editor Rio de Janeiro, 2007

BIASOLI-ALVES, Z.M.M. **A Pesquisa em Psicologia – Análise de Métodos e Estratégias na Construção de um Conhecimento que se Pretende Científico.** In: *Diálogos Metodológicos sobre a prática de pesquisa.* Ed. Legis Summa: Ribeirão Preto, 1998.

BONELLI, M.G, BARBALHO, R. M. **O Profissionalismo e a construção do gênero na advocacia paulista.** *Sociedade e Cultura*, v. 11, n. 2 jul/dez. 2008 p. 275 – 284

_____, OLIVEIRA, F., SILVEIRA, M.N. **Profissionalização por Gênero em escritórios paulistas de Advocacia.** *Tempo Social; Revista de Sociologia da USP* v. 20, n. 1, 2008

_____. **A competição profissional no mundo do Direito.** *Tempo Social; Revista de Sociologia da USP.* São Paulo, 10 (1): 185-214 maio de 1998.

_____. **O Instituto da Ordem dos Advogados Brasileiros e o Estado: a profissionalização no Brasil e os limites dos modelos centrados no mercado.** *Revista Brasileira de Ciências Sociais* Vol. 14 n. 39, Fevereiro de 1999.

_____. **Profissionalismo e Política no Mundo do Direito.** Edufscar: São Paulo, 2002

BRIDGES. W. **Mudanças nas Relações de Trabalho.** São Paulo, Makron, 1995

BROCK, D.; POWELL, M. e HININGS, C.H. (eds.) **Restructuring Professional Organization: Accounting, Healthcare and Law.** Routledge. London, 1999

CACCIA, N. ; COLOMBO, D. ; PEREIRA, B. R. **Relatório GVlaw Análise Setorial – Escritórios de Belo Horizonte/MG** (não Publicado), 2008

CALDAS, M.P. & TONELLI, M. J. 2000 **O Homem Camaleão e Modismos Gerenciais: Uma discussão Sociopsicanalítica do comportamento modal nas organizações** In: *Vida Psíquica e Organização.* MOTTA,F.P. e FREITAS, M.E. (Orgs.) Editora FGV, São Paulo: 2000

CHANLAT, J.F – **Quais Carreiras e para qual sociedade? Parte II,** In: *Revista de Administração de Empresas*, v. 36, n. 1, p. 13-20– São Paulo Jan/Fev/Mar 1996.

_____. – **Quais Carreiras e para qual sociedade? Parte I,** In: *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 6, p. 67-35– São Paulo Nov/Dez 1995.

COOPER, D.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7ª. Edição. Ed. Bookman. Porto Alegre, 2003.

COOPER, D.R. ; HININGS, C.R; GREENWOOD, R. e BROWN, J.L. **Sedimentation and Transformation in Organizational Change: The Case of Canadian Law Firms**. In: *Organizational Studies*, 17: 623-47, 1996

_____ ; SCHINDLER, P.S. **Métodos de Pesquisa em Administração**, Bookman; Porto Alegre, 2003

CRESWELL, J.W. **Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Method approach**. 2nd Ed. Sage Publications. Thousand Oaks, 2003

CRUZ NETO, O. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. Ed.Vozes, 6ª. Edição. Petrópolis, 1996

CUNHA, L.G.; BONELLI, M. G. ; OLIVEIRA, F. L.; e SILVEIRA, M. N.; **Sociedades de advogados e tendências profissionais**. Revista da Escola de Direito de São Paulo (Direito GV) da Fundação Getúlio Vargas. V. 3, n. 2. Jul-Dez 2007.

DANTAS, A.S. e TONELLI, M.J. **Tempo nas Organizações: a Experiência dos Gerentes Médios** In: *EnAnapad* 31, Rio de Janeiro, 2007 – Anais (CD-Rom)

DENCKER, A.F.M; VIÁ, S.C. **Pesquisa Empírica em Ciências Humanas com Ênfase em Comunicação**. Ed. Futura. São Paulo, 2002

DIAS, J.P. , PEDROSO, J. **As profissões jurídicas entre a crise e a renovação: o impacto do processo de desjudicialização em Portugal** in “Percurso da informalização e desjudicialização – por caminhos da reforma da administração da justiça (análise comparada)” – PEDROSO, TRINCÃO e DIAS, 2001

DUMAZEDIER, J. **Sociologia Empírica do Lazer**. Ed. Perspectiva. São Paulo, 1979

ELIAS, N. **La Société de Cour**, Flammarion, Paris, 1985

ENGELMANN, F. **Elementos para uma Sociologia da Diversificação do Campo Jurídico Brasileiro Pós-Redemocratização**. In: *Revista de Ciências Humanas*, n.39, pp. 99-115, EDUSC, Florianópolis, abril de 2006.

ESPIN-ANDERSEN, G. **Changing Classes: Stratification and Mobility in Post-Industrial Societies**. Sage Publications. London, 1993

FALCÃO, J. **Os advogados: ensino jurídico e mercado de trabalho**. Fundação Joaquim Nabuco/Massanguana: Recife, 1984.

FARIA, J.E. **Direito e Conjuntura**. Ed. Saraiva, São Paulo, 2008

FERRARESE, M.R. “**Potere e Competenza nelle Professioni Giudiche**” In: *Sociologia del Diritto*, XIX no.1, 43-63, 1992

FERRER, F. **Reestruturação Capitalista: Caminhos e Descaminhos da Tecnologia da Informação**, Coleção Paradoxos, Ed. Moderna, São Paulo, 1998

FRANCO, M. L. P. B. **Análise do Conteúdo**. 2ª. ed.: Liber Livro Editora, 2005.

FREIDSON, E. **Para uma análise comparada das Profissões: a institucionalização do Discurso e do Conhecimento Formais**. Revista Brasileira de Ciências Sociais, 11, 31: 141-155, 1996

_____. **Professionalism: The Third Logic**. Polity Press: Cambridge, 2001

_____. **Renascimento do Profissionalismo**. EDUSP, São Paulo, 2000

FRIEDMAN, L.M. **Juridisation (processus de)** In: Arnaud, A.J, (dir). Dictionnaire Encyclopédique de Théorie e de Sociologie du Droit, 2a. Edição, LGDJ, Paris, 1993

GALANTER, M. **Direito em Abundância: a Actividade Legislativa no Atlântico Norte** In: Revista Crítica de Ciências Sociais, n. 36. pp. 103-145, Coimbra, 1993

GHIGLIONE, R.; MATALON, B **O inquérito: Teoria e Prática**. Ed. Celta, 1997.

GAZIER, B. **Employability: The Complex of a Policy Notion**. In: WEINERT, P. et al. (eds.) *Employability: From Theory to Practice* p.3-23. Transaction Publishers, New York, 2001

GIÁCOMO, O. **Sociedade de Advogados em Face da Ordem dos Advogados do Brasil – Sociedade de Advogados e Globalização**. In: FERRAZ, Sérgio (coord.). *Sociedade de Advogados*. Malheiros, São Paulo: 2002.

GIDDENS, A **Modernidade e identidade pessoal**, Oeiras, Celta Editora, 1994

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Ed. Atlas. 4ª. Edição. São Paulo, 2007

GILL, J. e WHITTLE, S. **Management by Panacea: Accounting for Transcience**. Journal of Management Studies, 30(2): 281-295, 1992.

GLASER, B.G.; STRAUSS, A.L. **The Discovery of Grounded Theory**. Aldine. Chicago, 1967.

GLEIK, J. **Faster, The Accelaration of Just About Everything**, Vintage Books, NY: 2000

GODOI, C.K; MATTOS, P.L.C.L. **Entrevista Qualitativa: Instrumento de Pesquisa e Evento Dialógico** In: GODOI, C.K; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A.B.(Orgs.) *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos* . Ed.Saraiva, 1ª. Edição. São Paulo, 2006.

GODOY, A.S. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades**. In: Revista de Administração e Empresas v.2, mar/abr. 1995.

GOMES, M.S.E.A. **Empregabilidade nos Tempos de Reestruturação e Flexibilização: Trajetórias de Trabalho e Narrativas de ex-Empregados do Setor Elétrico Brasileiro.** Tese de Doutorado, Instituto de Filosofia e Ciências Sociais, UFRJ, Rio de Janeiro, 2002

GONÇALVES NETO, A.A. **Sociedade de Advogados**, OAB, Conselho Federal, 2000.

GRAY, J. **Restructuring Law Firms : Reflexivity and Emerging Forms** In: D. Brock, M. Powell e C.H. Hinings (eds.) *Restructuring Professional Organization: Accounting, Healthcare and Law*. Routledge. London, 1999

GREENHAUS, J. H. et al. **Career Management**. 3a.Edição Harcourt, Orlando: 1999

GREENWOOD, R e LACHMAN, R. **Change As an Underlying Theme in Professional Service Organizations: An Introduction** In: *Organization Studies* v. 17: 563-72, 1996

_____. e LACHMAN, R. **Change as an Underlying Theme in Professional Service Organizations: An Introduction** In: *Organizational Studies* 17: 563-72

_____. **Understanding Strategic Change: The Contribution of Archetypes** In: *Academy of Management Journal*; 36: 1052-81, 1993

_____.; HININGS, C.R.; BROWN, J.L. **The P2 Form of Strategic Management: Corporate Practices in Professional Partnership** In: *Academy of Management Journal* v. 33: 725-55, 1990

_____.; HININGS, C.R e BROWN, J.L **The P2-Form of Strategic Management: Corporate Practices in the Professional Partnership** In: *Academy of Management Journal*, 33:725-55 1990

_____. e HININGS,C.R. **Understanding Strategic Change: The Contribution of Archetypes** In: *Academy of management Journal*, v. 36: 1052-81, 1993

HALL, D. T. **The Career is Dead, Long Live the Career: a Relational Approach to Careers.** Jossey-Bass, San Francisco: 1996

HALPERIN, J.L. **Les Professions Judiciaires et Juridiques das L'histoire contemporaine: modes d'organization das divers européens.** In : *Revue Droit et Societé*, no. 26, 109-115, 1994

HAMMER, J. **A Rage to Re-engineer**, Washington Post, p. DH11, 25/07/1993

HAPNER, P. A. M.. **O estado organizacional dos grandes escritórios de advocacia do Brasil: dois estudos de caso.** Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de mestre, FGV, Rio de Janeiro, 2003.

HARISSON, B. BLUESTONE, B. **The Great U Turn: Corporate Restructuring and Polarizing of America.** HapperCollins. New York, 1990

HASSARD, J. **Commodification, Construction and Compression: a Review of Time Metaphors in Organizational Analysis** In: *Internacional Journal of Managemente Reviews*, Vol 3, Issue 2, June 2001

HININGS, C.R. **The Changing Nature of Professional Organizations** In: ACKROYD, S. ; BATT, R; THOMPSON, P. e TOLBERT P.S. (dir.) *The Oxford Handbook of Work and Organization*, Chapter 17, pp. 405-424, Oxford University Press: Oxford, 2005

HOLSTI, O. **Content analysis for the social sciences and humanities**. Reading, Mass. Addison-Wesley, 1969.

HOOLEY, G.J. e SAUNDERS, J. **Posicionamento Competitivo: Como Estabelecer e Manter uma Estratégia de Marketing no Mercado**. Makron Books. São Paulo, 1996

JUNQUEIRA, E. B. **A Profissionalização da Mulher na Advocacia**. Fundação Carlos Chagas, Rio de Janeiro, 1999.

KATZ, D.; KAHN, R.L. **Psicologia Social das Organizações**. Ed. Atlas. São Paulo, 1978

KONDRA, A. e HININGS, C.R. **Organizational Diversity and Change in Institutional Theory** In: *Organizational Studies*, 19 : 743-67, 1988

KOSTMAN, A. **O que Vale Mais no Currículo**. Análise Advocacia: Os mais Admirados – Advogados e Escritórios, pp. 14-20, Análise Editorial, 2008.

KRITZER, H. **The Professions are Dead, Long Live the Professionals : Legal Practice in a Postprofessional Word** In: *Law and Society Review*, Vol.3 no. 3 713-759, 1999

LARSON, M. **The Rise of Professionalism: a Sociological Analysis**, Berkeley, University of Califórnia Press, 1977

LIMA, M.A.D.S. **Análise de Conteúdo: Estudo e Aplicação** Revista Logos (1): 53-8, 1993

LEMOS, A.H.C. **Empregabilidade e Adesão à Nova Cultura do Trabalho**. In: XXVIII Enanpad, ANPAD Curitiba, 2004

LIPP, M. E. N. e TANGARELLI, M.S. **Stress e Qualidade de Vida em Magistrados da Justiça do Trabalho: Diferenças entre Homens e Mulheres**. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 15(3), pp.537-548, 2002

LUCCA, G.; QUEIROZ, R. **Ensino Jurídico e Perfis do Advogado - Reportagem**. Revista Getúlio pp. 40-45, n.12, Ano 2, Nov/Dez 2008

MELO, F. B. **A Qualidade no Serviço de Advocacia Empresarial: Um Estudo de Caso**. Dissertação de mestrado apresentada à EBAPE-FGV em 2003.

MINAYO, M.C.S. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade** 8ª. Edição; Ed. Vozes: Petrópolis, 1998

_____. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 7 ed. São Paulo: Hucitec, Rio de Janeiro: Abrasco, 2000.

MONTEIRO, M. **Corpo e Masculinidade na Revista Vip Exame** In: Cadernos Pagu (16) pp. 235-266 , 2001

MOTTA, C.L.S. **Planejamento Estratégico como Prática: Um Estudo de Caso em Uma Empresa Organizada por Projetos** Dissertação de Mestrado apresentada à EAESP-FGV em Março de 2009

NÁDER, F. M-J. , OLIVEIRA, L.B. **Empregabilidade: uma análise histórica e crítica** In: EnAnapad 31, Rio de Janeiro, 2007 – Anais (CD-Rom)

NASCIMENTO, L.C. **Profissionalismo: Expertise e Monopólio no Mercado de Trabalho**, In: Revista Perspectivas Contemporâneas, v.2, n. 1, pp. 105-115, Campo Mourão, Jan/Jun. 2007

NELSON, R. **Partners with Power: The Social Transformation of the Large Law Firm** University of California Press: Berkeley, 1988

OINEGUE, E. **Sob o Olhar e a Aprovação do Cliente**. Análise Advocacia: Os mais Admirados – Advogados e Escritórios PP. 8-11, Análise Editorial, 2008.

OLIVEIRA, J.S. **O Perfil do Profissional do Direito Neste Início do Século XXI**. In: Revista Jurídica Cesumar, v.3, n.1, 2003

OLIVEIRA, M. M **Como fazer Pesquisa Qualitativa** .Ed. Vozes 2ª. Edição. Petrópolis, 2008

OLIVEIRA, S.L. **Tratado de Metodologia Científica: Projetos de Pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses**. Ed. Pioneira. 2ª. Edição. São Paulo, 1999

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL, **Perfil dos Advogados Brasileiros**. Brasília, Comissão de Ensino Jurídico, OAB Federal, 1996.

PAES DE PAULA, A.P. **Tragtenberg Revisitado: As Inexoráveis Harmonias Administrativas**. In: Enanpad, 24, Florianópolis, 2000. Anais.

PAIS, J.M. **Cotidiano e Reflexibilidade** In: Educação e Sociedade vol.28 no. 98. Campinas, Jan./Apr. 2007

PATTON, M.Q. **Qualitative Evaluation and Research Methods**. Sage Publications. London, 1990.

PEREIRA, B. R. **Análise Advocacia 2008** – relatório não publicado. GVlaw, 2008.

_____. **O Vertiginoso Crescimento dos Escritórios de Direito de São Paulo**. Revista Getúlio pp. 35-37, n.12, Ano 2, Nov/Dez 2008b

_____. **Sócrates e os Escritórios de Direito**, GVlaw, 2008c

PERISTA, H. MAXIMIANO, S. FREITAS, F. **Família, Gênero e Trajetórias de Vida: Uma Questão de (usos do) Tempo**. In: Anais do IV Congresso Português de Sociologia, Coimbra, 2000. Disponível em: www.aps.pt/ivcong-actas/Acta1166.PDF Acesso em 28/07/09.

PICOLomini, A. J. P. e WOLThERS, Clemência B. **Sociedade de advogados e Advogados que as integram: Distinções e Interações**. In. FERRAZ, Sérgio (coord.). *Sociedade de Advogados*. Malheiros, São Paulo: 2002.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Ed. Elsevier, Rio de Janeiro: 2004 – 2ª. Reimpressão.

PRESTES, C. **Aquisição de empresas nacionais movimenta bancas de advocacia**. Valor Econômico, 20/07/07, página E1

RACINE, J.B. **Direito e Concorrência no Sector da Profissão de Advogado** In: AAVV. *Filosofia do Direito e direito econômico: que diálogo?* Lisboa: Instituto Piaget, 251-280, 2001

REED, M. **Organizational Theorizing: a Historically Contested Terrain** In: CLEGG, S.R.; HARDY, C. & NORD, W.R. *Handbook of Organization Studies*. Sage. London, 1996.

REICH, R. **The Work of Nations: Preparing Ourselves for 21st Century Capitalism**, Random House: New York, 1992.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. Ed. Atlas. 4ª. Edição. São Paulo, 1999

RIFKIN, J. **O Fim dos Empregos: O Declínio Inevitável dos Níveis dos Empregos e a Redução da Força Global de Trabalho**, Makron Books: São Paulo, 1995

ROACH, K. **Restructuring of the Legal Profession** In: Canadian Bar Association. *Access to Affordable and Appropriate Law Related Services in 2020*. Ottawa: Canadian Bar Association, 77-83, 1999

ROSA, M.V.F.P.C., ARNOLDI, M.A.G.C. **A Entrevista na Pesquisa Qualitativa: Mecanismos para Validação dos Resultados**. Ed. Autêntica – 1ª. Edição. Belo Horizonte, 2006

ROSLENDER, R. **Sociological Perspectives on Modern Accountancy** Routledge: London, 1992

SALLUH, Jorge I. **Sociedade de advogados – Formação e Estrutura**. In. FERRAZ, Sérgio (coord.). *Sociedade de Advogados*. Malheiros São Paulo:, 2002.

SAMPIERI, R.H.; COLLADO, C.F.; LUCIO, P.B. **Metodologia de Pesquisa**. McGraw Hill Interamericana do Brasil. São Paulo, 2006

SANTOS, B.S.; PEDROSO J.; MARQUES, M.M.L.; FERREIRA, P. **Os Tribunais nas Sociedades Contemporâneas: O Caso Português.**, Afrontamento/CES/CEJ: Porto, 1996

SANTOS, I.E. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Científica**. Ed. Impetus. 4ª. Edição. Rio de Janeiro, 2003

SCOTT, W.R. **Reactions to Supervision in a Heteronomus Professional Organization** In: *Administrative Science Quartely* v. 10: 65-81, 1965

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. EDUSP. São Paulo, 1975.

SENNET, R. **A corrosão do caráter: as conseqüências pessoais do trabalho no novo Capitalismo**. 5 ed. Rio de Janeiro: Record, 1999

SHEIN, E.H. **Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs** Reading: Addison-Wesley, 1978

SHERR, A. **Professional Work , Professional Career and Legal Education: Educating the Lawyer for 2010** www.ials.sas.uk/themat/Lawyer2010.htm , Acesso em junho de 2009.

SIERRA, F. **Función y Sentido de la Entrevista Cualitativa en Investigación Social**. In: CÁCERES, L.J.G. (Coord.) *Técnicas de Investigación em Sociedad, Cultura y Comunicación*. Prentice Hall. Mexico, 1998.

SILVA, J.P. **Fatores Desencadeantes de Estresse nos Magistrados: O Caso de Minas Gerais**. Dissertação de Mestrado apresentada na Universidade de Franca, 2005

TANURE, B. **O Desafio de Equilibrar Resultados de Negócio e Qualidade de vida**. In: BOOG, G. e BOOG,M (Orgs.) *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes*. Ed.Gente. São Paulo, 2002

_____, CARVALHO NETO, A., ANDRADE, J. **Executivos : Sucesso e Infelicidade**, Ed. Campus Elsevier – Rio de Janeiro, 2007

THOMPSON, P. **A Voz do Passado. História Oral**. Ed. Paz e Terra. Rio de Janeiro, 1992.

TONELLI, M.J. **Feitas para não durar: emprego e casamento no final do século**. In: *Enanpad*, 24, Florianópolis, 2000. Anais, (CD-Rom). ARH 1097

VAN DER KERCHOVE, M. **Dérégulation et Dépenalisation** In: *Dictionnaire Encyclopédique de Théorie et de Sociologie de Droit* pp. 176-179. Librairie Générale de Droit e Jurisprudence: Paris, 1993

VERGARA S.C. **Análise de Conteúdo** In: VERGARA, S.C. (coord.) *Métodos de Pesquisa em Administração* 3ª. Edição, Ed.Atlas, São Paulo, 2008

VILHENA, O. *em entrevista a* KOSTMAN, A. **O que Vale Mais no Currículo**. *Análise Advocacia: Os mais Admirados – Advogados e Escritórios*, p.19, *Análise Editorial*, 2008.

VON NORDENFLYCHT, A. **What is a Professional Service Firm? Toward a Theory and a Taxonomy of Knowledge-Intensive Firms** In: *Academy of Management Review* v. 35 n. 1 pp. 155-174, 2010

WOOD JR. T, PAES DE PAULA, A.N. **A mídia especializada e a cultura do management** In : *Organização e Sociedade* v.13 n. 38 – Jul/Set 2006

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA (SEMI-ESTRUTURADO)

1. Data da Entrevista: / /	3. Local:
2: Hora da Entrevista: h	

PARTE I - Caracterização do Entrevistado e da Sociedade de Advogados:

ENTREVISTADO	SOCIEDADE DE ADVOGADOS
1. Sexo:	12. No. de Sócios:
2. Idade:	13. No. de não sócios:
3. Fone:	14. Idade:
4. Estado Civil:	15. Proporção Cont./Consult:
5. Filhos:	16. Posição no <i>ranking</i> 2008 :
6. E-mail:	
7. Formação/Grau Acadêmico:	
8. Cargo Ocupado atualmente:	
9. Tempo no cargo atual:	
10. Tempo no escritório:	
11. Cargos assumidos anteriormente:	

Obs.: Cont./Consult. = Contencioso/Consultivo

PARTE II - Roteiro

Mudanças Contextuais

- Quais foram as principais mudanças para a Advocacia desde os anos 90 e quais foram os fatores que as desencadearam?
- Dessas mudanças, quais são as mais promissoras e as que mais preocupam (são mais incertas) a seu ver? E como os profissionais, em geral, estão reagindo a elas?

Mudanças na profissão e na Carreira

- Quais as principais tendências em sua profissão de Advogado? As promissoras e as preocupantes?
- Hoje em dia, quais os requisitos (habilidades, conhecimentos etc) necessários que um profissional deve desenvolver, caso queira crescer na carreira dentro de grande escritório até chegar a sócio, por exemplo?

Mudanças na organização do trabalho

- Como era o trabalho antes e como é agora, ou seja, o quê mais mudou na forma de trabalhar (método de trabalho) e quais as principais novidades?
- Quais as principais mudanças que você vê nos grandes escritórios, em termos de estrutura e modo de realizar o trabalho?
- Como é a carga de trabalho em um grande escritório? A seu ver, o quê mais contribui para isso? E na sua área?
- Os profissionais hoje têm tarefas diferentes ou maiores que os advogados de antes dos anos 90?
- Como seu próprio trabalho foi impactado?
- Como é a relação com os clientes empresariais? E o quê traz de impactos para o cotidiano do trabalho?
 - Positivo
 - Negativo

Ambiente de trabalho/Comportamento Organizacional

- Em geral, como é o clima de trabalho no dia-a-dia de grandes escritórios?
 - Os relacionamentos entre e com superiores, pares e subordinados
- A seu ver, neste novo contexto da profissão em grandes escritórios, quais os fatores que trazem satisfação no trabalho? E quais trazem potencialmente preocupação ou angústia?
- Como é vista, de forma geral, a figura do *workholic*?

Individual

No contexto de novas formas de trabalhar, perspectivas da advocacia, exigências em relação à carreira:

- Quais os principais impactos dessas mudanças sobre a vida profissional e pessoal (família, lazer, amigos) dos advogados de grandes sociedades?
- Neste sentido, quais seriam as principais preocupações e dilemas do advogado militante nas grandes sociedades?
- E no seu caso pessoal?

ANEXO B

I) O CESA (Centro de Estudos das Sociedades de Advogados) é a principal entidade que congrega as maiores e principais bancas de advocacia do país e que atendem predominantemente a clientela empresarial.

A associação possui cerca de 510 associados no país, sendo 280 com sede na cidade de São Paulo

II) A utilização do *ranking* “Os mais admirados 2008 – Advogados & Escritórios” apresentado pela publicação “Análise da Advocacia 2008” :

Esta é uma publicação da editora Análise Editorial, especializada em anuários sobre diversos setores da economia como energia, saúde, gestão ambiental, comércio exterior e que desde 2006, traça um perfil dos principais prestadores de serviços jurídicos empresariais no Brasil e traz a relação dos escritórios de advocacia e profissionais mais admirados.

A publicação pode ser considerada a mais importante fonte de dados e informações atualizados sobre esta Indústria, seja pela escassez de estudos acadêmicos sobre o setor e pela ausência, insuficiência ou mesmo de indisponibilidade de informações relevantes por parte das entidades de classe (OAB Federal e suas seccionais, etc), das empresariais (CESA, Sindicato das Sociedades de Advogados) e Sindicato dos Advogados.

Além disso, iniciativas semelhantes como o tradicional “Panorama Setorial” (Gazeta Mercantil) e “Análise Setorial: Escritórios de Advocacia” (Valor Econômico) datam de respectivamente 2002 e 2006 e não tiveram continuidade nos anos seguintes.

O principal objetivo da publicação é obter das maiores empresas localizadas no Brasil, as indicações sobre os melhores escritórios de direito e dos profissionais advogados em 12 áreas pré-definidas, todas elas compatíveis com a prestação de serviços para o mercado empresarial. Sejam elas: ambiental, cível, consumidor, contratos comerciais, exportação/importação, infraestrutura, operações financeiras, penal, propriedade industrial, societário, trabalhista, tributário).

Metodologia do Estudo:

Em 2008, foram convidados a indicar os nomes de advogados e escritórios que mais admiram os responsáveis pelos departamentos jurídicos de uma lista de 1.427 empresas em 22 estados, nas cinco regiões. Apenas os estados do Acre (AC), Amapá (AP), Roraima (RR), Rondônia (RO) e Tocantins (TO) não foram representados na pesquisa.

De acordo com o critério da publicação, o “colégio eleitoral” de empresas foi definido pelo cruzamento entre os *rankings* de outras publicações especializadas do ano de 2007 (Exame: Melhores e Maiores; Valor 1000; As melhores da “Isto É Dinheiro”; Balanço Anual da Gazeta Mercantil).

O perfil final das empresas selecionadas era assim composto, de acordo com a publicação (p. 8 e 9) e compilado por Pereira (2008b):

Distribuição nos Setores Econômicos	
Setor	Percentual da Amostra
Indústria	41 %
Serviços	34%
Agronegócio	17%
Comércio	8%

Distribuição quanto ao Faturamento anual	
Faixa de Faturamento	Percentual da Amostra
Acima de 1 bi	22%
Entre 500 mi e 1 bi	19%

Distribuição Geográfica da Sede	
Estado do Brasil	Percentual da Amostra
São Paulo	48%
Rio de Janeiro	9%
Minas Gerais	8%
Rio Grande do Sul	8%
Paraná	7%
Santa Catarina	5%
Bahia	3%
Outros	12%

Fonte: Pereira (2008b) / Análise Advocacia 2008

Sob sigilo pessoal e das empresas em que trabalham, os respondentes foram consultados na condição de profissionais do direito e não somente como representantes de suas empresas.

Não houve lista prévia. Cada entrevistado poderia fazer indicações livremente e, em uma espécie de *recall*, votaram em nos três principais nomes (de 1 a 3) de cada uma das 12 categorias.

Assim, mais de 1.299 profissionais de 1.181 companhias fizeram indicações de nomes de advogados e/ou escritórios que mais admiram. No total foram mencionados 1.365 escritórios e 3.283 advogados.

Do total dos escritórios votados, 675 (49%) enviaram dados para a publicação de seus perfis. Os escritórios de maior destaque em cada uma das áreas 12 áreas do Direito, definidas pela publicação foram identificados por meio da atribuição de uma nota de corte³⁸.

³⁸ Obs.: Essas informações foram tabuladas e analisadas pelo coordenador acadêmico da Educação Executiva do Ibmec São Paulo, Galo Carlos López Noriega, mestre em engenharia pela USP e especialista em controle estatístico de processos. Noriega estabeleceu uma nota de corte homogênea que reduziu a lista às bancas mais admiradas e, então, dividiu as bancas em três grupos para cada área. Para a análise, Noriega utilizou o esquema de cinco números (*five-number summary*), que combina três medidas de tendência central e duas medidas de variação para fornecer uma idéia mais clara a respeito do formato da distribuição. Após a análise de Noriega, foi realizada a adequação da nota de corte em que obtiveram menos indicações.

Fonte: Análise Advocacia 2008

A lista dos 36 escritórios de maior destaque na prestação de serviços jurídicos corporativos (tomada como base foi elaborada considerando-se aqueles que fossem citados acima de 2 vezes (inclusive) naquelas áreas.

Além de serem prestadores de serviços indicados pela clientela potencial exclusivamente empresarial, esta população apresenta algumas características, segundo Pereira (2008):

- **Idade (Tempo de atividade desde a fundação):**
 - A média de idade nesta população escritórios é de 29,41 anos, sendo que o mais antigo com 86 de atividade (Pinheiro Guimarães, do Rio de Janeiro) em 2008 e o mais recente tinha sido fundado há um ano na época do levantamento.
 - Dessa lista dos mais destacados, 19 escritórios têm 20 anos ou mais de atividades e os que estão na ativa há 19 anos ou menos contam com 17 representantes.
- **Proporção atividade consultiva X contenciosa**
 - Os escritórios que declaram que o trabalho consultivo representa a maior proporção de sua atuação representam 52,90% da amostra, em relação aos 47,09% que se declaram dedicar-se mais ao trabalho contencioso.
- **Tipo de escritório / Abrangência de serviços oferecidos**
 - 55,56% dos escritórios se declararam “*full service*”. O restante se apresentou entre as categorias “abrangente” e “especializado”.
- **Expansão geográfica de atividades**
 - Quanto ao número de filiais no Brasil, a média foi de 4,13 por escritório (incluindo a sede). Apenas 10 sociedades indicaram possuir, pelo menos 1 representação fora do país.

iii) O critério da sede na cidade de São Paulo se justifica pelas seguintes parâmetros:

- 55% (280) das sociedades de advogados ligadas ao CESA têm sua sede na capital paulista
- De acordo com a análise de Pereira (2008), da lista dos 36 escritórios mais destacados, 63,89% (23) tem sua sede na cidade de São Paulo e 27,78% (12) na cidade do Rio de Janeiro.
- A média de idade dos escritórios paulistanos que constam da lista é de 31,83 anos em comparação com os 35,16 anos dos escritórios cariocas, naquela data. Para Pereira (2008) tal diferença de idade pode indicar um ambiente de maior dinamismo e diversificação econômica na cidade de São Paulo, o que ofereceria maiores oportunidades para bancas de advocacia com oferta de serviços mais complexos e de perfil mais inovador em relação às tradicionais.
- A disponibilidade da amostra e facilidade geográfica da amostra para o pesquisador

Temos assim, uma população composta de 20 escritórios e 3.094 profissionais, sendo 566 sócios e 2.528 advogados-empregados, de ambos os sexos e variadas faixas estarias, conforme tabela no Anexo C.

Dessa população considerada, podem ser descritos os seguintes parâmetros:

- Os escritórios classificados como “*Full Service*” aparecem em 65% (13) dos casos; 25% (5) são “Abrangentes” e 10% (2) se posicionam como “Especializados”.
- 30 % (6) receberam entre 9 e 12 citações como destaque dentre as 12 áreas do Direito, sugeridas pela pesquisa da Análise Advocacia 2008; 45% (9) receberam entre 3 e 6 citações e 25% (5) receberam 2 citações (o mínimo considerado para entrar na lista das 36 mais destacadas da publicação).
- 40% (8) dos escritórios possuem mais de 20 sócios; 50% (10) das sociedades possuem entre 10 e 19 sócios e 10% (2) possuem abaixo de 9 sócios.

- O número de sócios é em média 28,3 por Sociedade; a mediana é de 18,5 dentre os escritórios.
- 50% (10) escritórios possuem mais de 100 advogados-empregados em seus quadros; 30% (6) possuem entre 40 e 60 profissionais; 15% (3) apresentam entre 39 e 20 pessoas e 5% (1) possuem abaixo de 10 advogados em seu quadro de funcionários.
- O número médio de empregados é de 126,4 advogados por escritório.
- Dos escritórios que receberam entre 9 e 12 citações, 33% (2) possuem entre 100 e 300 advogados no total (entre sócios e não sócios), 33% (2) contam de 300 a 400 profissionais e 33% (2) tem mais de 400 advogados. Destes, 100 % são classificados como sendo “*Full Service*”
- Dos escritórios que receberam entre 6 e 3 citações, a mediana do número total de advogados é 77; a média é de 96,78 advogados por escritório nesta faixa. Destes 56% (5) são *Full Service*; 33% (3) são Abrangentes e 11% (1) é Especializado.
- Daqueles que receberam o mínimo de 2 citações, apenas 20% (1) tem mais de 100 advogados em seu quadro geral, 60% (3) possuem entre 40 e 70 e apenas 20% (1) tem 12 profissionais. A média é de 59,6 advogados por escritório e a mediana é 57. Nesta faixa, 40% (2) são *Full Service*, 40 % (2) são “Abrangente” e 20% (1) é “Especializado”.
- Do total de advogados dos escritórios, a média é de 154,7 profissionais por sociedade e a mediana é 100,5 .

ANEXO C

Nome da Sociedade	No. Citações	Sede	CESA	Categoria	Causas		Número de Advogados		Total
					Consultivo	Contencioso	Sócios	Não sócios	
DEMAREST & ALMEIDA	12	SP	sim	F	65%	35%	88	340	428
PINHEIRO NETO ADVOGADOS	12	SP	sim	F	60%	40%	66	276	342
MACHADO, MEYER, SENDACZ E OPICE	11	SP	sim	F	N/I	N/I	36	265	301
TRENCH, ROSSI E WATANABE ADVOGADOS	10	SP	sim	F	N/I	N/I	39	112	151
MATTOS FILHO, VEIGA FILHO, MARREY JR. E QUIROGA	10	SP	sim	F	50%	50%	32	235	267
TOZZINFREIRE ADVOGADOS	9	SP	sim	F	57%	43%	57	380	437
LEVY & SALOMÃO ADVOGADOS	6	SP	sim	F	79%	21%	17	47	64
WALD E ASSOCIADOS ADVOGADOS	5	SP	sim	F	60%	40%	28	49	77
GAIA, SILVA, ROLIM	5	SP	sim	A	33%	67%	19	173	192
XAVIER, BERNARDES, BRAGANÇA	5	SP	sim	F	80%	20%	16	54	70
MACHADO ASSOCIADOS	5	SP	sim	E	80%	20%	56	26	82
MUNDIE E ADVOGADOS	4	SP	sim	A	50%	50%	8	62	70
SOUZA, CESCÓN AVEDISSIAN, BARRIEU E FLESCHE	4	SP	sim	F	10%	90%	19	120	139
LEITE, TOSTO E BARROS	4	SP	sim	F	40%	60%	16	112	128
LEFOSSE ADVOGADOS	3	SP	sim	A	82%	18%	11	38	49
ALBINO ADVOGADOS	2	SP	sim	A	40%	60%	16	41	57
FELSBERG, PEDRETTI, MANNRICH E AIDAR	2	SP	sim	F	60%	40%	18	101	119
LOBO & RIZZO ADVOGADOS	2	SP	sim	F	70%	30%	10	32	42
ARRUDA ALVIM E THEREZA ALVIM	2	SP	sim	A	25%	75%	10	57	67
CARVALHOSA, EIZIRIK, OCHMAN E REAL AMADEO	2	SP	sim	E	50%	50%	4	8	12

A= Abrangente

E = Especializado

F = Full Service N/I = Não Informado

Fonte: Análise Advocacia e CESA

ANEXO D



Prezados Senhores,

Venho por meio desta, apresentar o aluno Clóvis Castelo Junior (RG: 15.391.555-9), mestrando em Administração de Empresas da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas que, sob minha orientação desenvolve sua Dissertação de Mestrado cujo tema versa sobre os fatores de satisfação e de tensão dos advogados atuantes das mais destacadas sociedades de advocacia do país.

Trata-se de um tema inovador no campo da Administração de Empresas e dos Estudos Organizacionais no Brasil, tanto pelo seu objeto (os fatores de satisfação e estresse), como pelo seu sujeito (os advogados das sociedades de advocacia de ponta).


Assim, gostaríamos de solicitar seu precioso e decisivo auxílio no desenvolvimento desse trabalho, por meio de sua autorização para o acesso aos profissionais que trabalham em sua sociedade e que constituem o perfil adequado do sujeito de pesquisa.

Ressalto ainda o caráter exclusivamente acadêmico do projeto, onde serão seguidos os protocolos científicos pertinentes bem como garantida a confidencialidade quanto à identificação nominal dos respondentes e de suas respectivas sociedades.

O referido mestrando está à disposição pessoalmente para quaisquer esclarecimentos adicionais que se façam necessários bem como para o aprofundamento nos demais detalhes para a operacionalização do trabalho.

Antecipadamente grato.

Atenciosamente,


Prof. Dr. Rafael Alcadiapani da Silveira
 Professor Orientador
 EAESP-FGV

Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos - ADM



Fundação Getúlio Vargas – FGV
 Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos (ADM)
 Rua Itapeva, 474 – 11º andar – 01332-000 – São Paulo - SP – Brasil
 Tel.: (55-11) 3799-7740 Fax: (55-11) 3283-2938
 adm@fgv.br www.fgv.br