

“JURÍDICO SEM GRAVATA”: UM ESTUDO SOBRE MUDANÇAS NOS ARTEFATOS DA CULTURA PROFISSIONAL DA ADVOCACIA

Nélio Rodrigues Póvoa Neto¹

Resumo: O objetivo deste estudo é entender, sob a ótica da Cultura Organizacional, se as transformações ocorridas no setor da advocacia ocasionaram (ou estão ocasionando) mudanças no nível dos artefatos da cultura profissional da advocacia. Para alcançar este objetivo, buscou-se primeiro compreender a cultura profissional da advocacia, entender as mudanças que aconteceram nesta cultura e, por último, verificar se as transformações ocasionaram mudanças no nível dos artefatos, em especial nos jargões (que, no meio jurídico, recebem o nome de “juridiquês”) e nos arranjos físicos (normas de vestimenta – como o uso da gravata –, arquitetura e decoração interior). Os dados construídos a partir das entrevistas caracterizam a cultura profissional da advocacia antes como: exageradamente formal; litigante (não procurava conciliação entre os envolvidos numa possível disputa judicial); reativa e avessa a riscos; fechada em sua área de conhecimento; e despreocupada com o negócio do cliente, oferecendo pouca ou nenhuma alternativa, dizendo apenas o que poderia ou não ser feito de acordo com a lei. No entanto, mudanças ocasionadas pela complexidade nas relações sociais e no mercado – gerando mais competitividade – e a crescente digitalização das empresas, alteraram as demandas destas em relação aos seus fornecedores e prestadores de serviços, incluída a advocacia. O novo contexto e as novas demandas causaram mudanças na cultura profissional da advocacia (de forma primeira e mais acentuada na advocacia empresarial), que passou a ser mais conciliadora, colaborativa, envolvida nas decisões e nos negócios dos clientes (o que a leva a assumir mais riscos), mais interdisciplinar (entre áreas do Direito e com outras áreas do conhecimento), mais digital e, consequentemente, mais célere nas respostas. As mudanças foram percebidas em diversos níveis, entre eles o dos artefatos da cultura profissional da advocacia, notadamente nos jargões e normas de vestimenta dos advogados e na arquitetura e decoração de escritórios de advocacia.

¹ Mestrando em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie – Linha: Gestão Humana e Social nas Organizações

1. INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas no setor jurídico nas últimas décadas sugerem o florescimento de novo estilo de advocacia (CUNHA et al., 2019). Fatores como internacionalização, maior complexidade do mercado, uso de novas tecnologias, aumento expressivo no número de concorrentes e novos modelos de negócio (GABBAY et al., 2019) fizeram com que a profissão, popularmente relacionada à tradição e sobriedade, adquirisse novos contornos - especialmente a advocacia corporativa. Os formalismos, linguagem e símbolos relacionados ao mundo do Direito abrem espaço para outros menos rigorosos e menos formais, mais interdisciplinares e que facilitam a relação com os que procuram serviços jurídicos. Uma nova cultura profissional na advocacia parece estar surgindo.

Schein (2009) propõe que “cultura” são sistemas de valores, crenças, atitudes, normas e significados comportamentais compartilhados pelos membros de um grupo particular, descrevendo três níveis de cultura: artefatos, crenças e valores assumidos e suposições fundamentais básicas. A cultura – reportando-nos ao primeiro nível, o dos artefatos –, também é manifestada por características “sensíveis”, como instalações físicas, linguagem, vestimentas etc. (THOMAS, 2015). Neste sentido, é possível percebermos artefatos comumente relacionados à cultura profissional da advocacia, como o “juridiquês” – notadamente no uso de expressões em latim (GABBAY et al., 2019) –, a maneira formal de vestir-se, ambientes carregados de livros e processos, entre outros.

Entre os profissionais na área, surgem movimentos que visam adequar tais artefatos à nova mentalidade da advocacia. Um exemplo é o grupo “Jurídico Sem Gravata”, iniciado por executivos de departamentos jurídicos e com adeptos entre advogados de escritórios. O grupo propõe que os profissionais no meio jurídico sejam mais dinâmicos, pragmáticos e orientados para o negócio, aderindo à visão “moderna, informal, econômica e estratégia na sua forma de atuar” (JURÍDICO SEM GRAVATA, 2020). Evidenciam, como o próprio nome do grupo sugere, a importância dos artefatos para esta cultura profissional, reivindicando sua alteração para adequação a uma nova forma de atuação da advocacia.

Pesquisas realizadas em 02 de junho de 2020 no portal da CAPES e no portal *Web of Science*, com termos como “cultura organizacional”, “escritório de advocacia”, “cultura profissional da advocacia”, “símbolos escritório advocacia”, “artefatos” e “arranjos físicos”, também combinados entre si, não retornaram resultados com estudos que se propuseram a pesquisar se as mudanças ocorridas nos últimos anos na advocacia ocasionaram mudanças no nível dos artefatos. Este estudo propõe suprir esta lacuna, com respostas à pergunta: de que forma as mudanças ocorridas no contexto dos profissionais da advocacia provocam alterações no nível dos artefatos da cultura profissional da advocacia?

O objetivo do estudo é compreender a cultura profissional da advocacia, as mudanças que aconteceram nesta cultura e as causas destas mudanças, para entender se as transformações no setor ocasionaram (ou estão ocasionando) mudanças no nível dos artefatos da cultura profissional da advocacia.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui ao utilizar perspectiva que, em geral, não é considerada na análise da cultura profissional da advocacia; do ponto de vista prático, poderá ser auxílio para os escritórios de advocacia que buscam entender a importância dos artefatos e, quem sabe, adequá-los à nova mentalidade dos profissionais do Direito.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. CULTURA

Não é tarefa simples definir o conceito de “cultura”, com dificuldades tanto no plano teórico como no operacional (ALVESSON, 2002). Joanne Martin (2002) explora variedade de definições de cultura, apresentando diversas perspectivas teóricas. No entanto, embora haja vozes discordantes, duas características são comuns à boa parte das definições: o fato de cultura ser algo compartilhado e o fato de ser única (ou seja, específico de determinado contexto ou grupo). Nesta direção, Alvesson (2002, p.02, tradução nossa) afirma que “um sentido de algo comum, de ideias assumidas como certas, de crenças e de significados, é necessário para a continuidade da atividade organizada”. É possível, portanto, entender cultura como sistema comum de símbolos e significados (MIYAZAKI et al., 2018).

De acordo com Schein (2009), a cultura pode ser analisada em três níveis (ou graus pelos quais é visível ao observador):

- Artefatos: manifestações sensíveis da cultura, como linguagem, ambiente físico, estilo do vestuário, manifestações emocionais etc. São, para o autor, fáceis de serem observados, mas difíceis de serem interpretados.

- Crenças e valores expostos: nível intermediário, de justificativas expostas, como metas, estratégias e filosofias.

- Suposições básicas: nível mais profundo, com percepções, crenças, pensamentos e sentimentos que, embora inconscientes, são assumidos como verdadeiros.

Para Martin (2002), as manifestações da cultura por meio das formas culturais (como rituais, jargões, histórias e arranjo físico) podem prover pistas importantes sobre a forma de pensar, ser e agir dos profissionais de uma organização. Qualquer omissão no estudo deste nível pode prejudicar a pesquisa, já que artefatos não podem ser encarados como manifestações secundárias e superficiais de um fenômeno cultural mais profundo, e sim como fenômenos culturais primários, influenciando a vida corporativa e a percepção da realidade (GAGLIARDI, 2006).

2.2. ARTEFATOS

Como manifestações sensíveis, os artefatos evidenciam aspectos implícitos da cultura. É notável sua riqueza simbólica e interpretativa (MARTIN, 2002). Strati (2007) reforça que qualquer artefato organizacional “fala” da organização. E, além de refletirem a cultura, os artefatos encaminham a nossa ação, já que a experiência sensorial nos indica quais os comportamentos materialmente possíveis. Neste sentido,

“[...] a realidade material, que desempenha um papel tão importante na construção e desenvolvimento do eu individual, é igualmente decisiva, talvez mais ainda, para a identidade coletiva de uma organização (GAGLIARDI, 2006, p. 708, tradução nossa).”

Entre as diversas manifestações culturais possíveis, Martin (2002) afirma que uma das primeiras que são aprendidas por um “iniciante” em determinada cultura são os jargões. Jargões são a linguagem, abreviações e acrônimos, tipo de humor e expressões que simbolizam a essência da cultura (SCHEIN, 2009). É possível distinguir dois tipos de jargões: o técnico e o

emocional (MARTIN, 2002). Jargões técnicos são, em geral, aprendidos primeiro, já que são essenciais para a realização de tarefas relacionadas à profissão. A adesão cultural dos novos membros pode ser fornecida pelo grau de familiaridade apresentada com vocabulários específicos.

Além dos jargões, Martin (2002) aponta os arranjos físicos como indicativos culturais significativos, especialmente por serem fáceis de ver. Decoração interior, arquitetura, códigos de vestimenta, entre outros, sugerem muito sobre determinada cultura organizacional. Os arranjos físicos, ricos em informações sobre a cultura, “podem ser usados por gestores qualificados para sinalizar que tipo de mudanças culturais eles gostariam de ver evoluir em seus próprios domínios organizacionais (MARTIN, 2002, p.85, tradução nossa).

2.3. CULTURA PROFISSIONAL DA ADVOCACIA

Schein (2009) afirma que as diversas profissões também têm cultura, já que os membros dessas profissões passam pela mesma forma de aprendizagem, que inculca atitudes, normas e valores compartilhados, reforçados ao longo do tempo em reuniões profissionais e em programas de formação continuada. Este aprendizado (e, depois, seu reforço) gera suposições fundamentais básicas entre os profissionais do mesmo grupo. Há, desta forma, culturas relacionadas a grupos específicos de profissionais. É possível, portanto, nos referirmos, dentro do âmbito de estudo da cultura organizacional, a uma cultura profissional da advocacia.

Preferimos este termo (“cultura profissional da advocacia”) em detrimento de “Cultura Jurídica”, já que este último é utilizado com enfoques distintos no âmbito do Direito. Pode significar

“[...] em primeiro lugar, o conjunto de teorias, filosofias e doutrinas jurídicas elaboradas por juristas e filósofos do direito em uma determinada fase histórica; em segundo lugar, o conjunto de ideologias, modelos de justiça e modos de pensar sobre o direito próprios dos operadores jurídicos profissionais, quer se trate de legisladores, de juízes ou de administradores; em terceiro lugar, o sentido comum relativo ao direito e a cada instituição jurídica difundido e operativo em uma determinada sociedade” (DUENÁS-ZAMBRANO, 2017, p. 362, tradução nossa).

Nota-se que, no domínio do Direito, “cultura jurídica” se refere mais às práticas jurídicas, com suas concepções legais, normativas e jurisdicionais, do que aos artefatos, crenças, valores e pressupostos comuns aos profissionais da área. Portanto, para a finalidade deste estudo, que utiliza o âmbito jurídico como objeto e não como base teórica, nos referiremos à “cultura profissional da advocacia” para significar os modelos mentais, com suas diferentes manifestações, compartilhados pelos advogados.

Sobre a forma de atuação e as características dos profissionais do Direito, estes são reconhecidamente conservadores em relação ao conteúdo do seu discurso profissional, à organização do trabalho e à autoimagem social (CASTELO JR.; TURETA, 2014). São representados por diversos grupos, sendo o maior o da advocacia privada (campo deste estudo). A advocacia foi, até antes da década de 1990, caracterizada pela atuação independente ou em escritórios familiares (DE ALMEIDA; NASSAR, 2019). Os escritórios eram relativamente pequenos, capitaneados por algum advogado notável, conhecido socialmente por suas habilidades e conhecimento jurídico (GABBAY et al., 2019). A gestão era informal e os clientes

angariados entre os contatos sociais e pelo prestígio do sócio proprietário (GABBAY et al., 2019). O exercício da advocacia era caracterizado pelo litígio (BONELLI, 2018), formando estilo mais combativo que colaborativo.

Essas e outras características foram, ao longo do tempo, se consolidando numa cultura específica, observável em seus distintos níveis, ou seja, com artefatos, crenças, valores e pressupostos próprios.

2.4. ARTEFATOS DA CULTURA PROFISSIONAL DA ADVOCACIA

Maria da Gloria Bonelli (1998), ao tratar da morfologia dos profissionais do “mundo do Direito”, entende que, além do fato de lidarem com a questão da Justiça, os profissionais jurídicos vivem uma intensa socialização quotidiana, o que lhes faz pertencer a um mesmo universo, “com linguagem própria, um jeito de agir e até uma aparência semelhante no vestir (p. 185).

Esta linguagem própria, no ambiente jurídico brasileiro, é informalmente conhecida como “juridiquês” (AMB, 2005). É linguagem que, em muitos casos, torna incompreensíveis os textos jurídicos, distanciando a Justiça dos seus destinatários. É motivo pelo qual a Associação dos Magistrados do Brasil (2005) propõe alterar a cultura linguística dominante na área do Direito, propondo, inclusive, que é mudança necessária para a consolidação do Estado Democrático. Nos estudos de cultura organizacional, este tipo de linguagem está no âmbito dos artefatos, estudadas como jargões técnicos.

Outro artefato cultural mencionado por Bonelli (1998) é a aparência no vestir. Reflexo do formalismo que permeia a formação e a atuação da carreira, a abolição da vestimenta formal se tornou símbolo das mudanças desejadas por parte dos profissionais da advocacia. É o caso, por exemplo, do grupo “Jurídico sem Gravata”, iniciado por alguns executivos de departamentos jurídicos de empresas. O grupo tem a pretensão de imprimir visão menos formal à advocacia, mais alinhada com a cultura empresarial moderna, menos litigante e mais estratégica (JURÍDICO SEM GRAVATA, 2020).

Embora o discurso pela readequação do “código” de vestimenta das profissões jurídicas tenha se tornado mais comum, especialmente na advocacia privada e empresarial – mais impactada pelas mudanças que ocorreram nas últimas décadas (CASTELO JR.; TURETA, 2014) –, a mudança ainda encontra resistências. É o que ilustra um fato ocorrido numa audiência da Justiça do Trabalho, em que o juiz se negou a dar início à sessão pelo fato de o advogado de uma das partes estar sem gravata. É possível ler, na ata da audiência, que o magistrado alegou a exigência do uso completo da vestimenta formal não com base em normas, mas sim no costume e na tradição – revelando este aspecto implícito da cultura (BRASIL, 2017).

Outro aspecto da cultura profissional da advocacia no nível dos artefatos são os elementos que compõem a decoração e a arquitetura dos escritórios de advogados. Em estudo realizado para compreender como pessoas identificam simbolicamente o escritório de um advogado, um grupo de pesquisadoras, por meio de pesquisa etnográfica e utilizando fotografias pré-selecionadas apresentadas durante entrevistas com pessoas diversas (entre eles, alguns advogados), reportam que

“Em relação às características mais representativas de um escritório de advocacia, foram os seguintes os resultados obtidos: a) trata-se de um ambiente tradicional (sóbrio); b) existem livros nas estantes; c) é um ambiente organizado (não apenas no sentido da limpeza e da arrumação, mas também

por conta de uma organização visual caracterizada pela simetria na disposição dos equipamentos); d) existência de cadeiras; e) existência dos revestimentos em madeira (ou lambri de madeira) aparente; f) transmite a “sensação” de privacidade” (DUARTE et al., 2006, p. 05)

Gagliardi (2006) sugere que a paisagem corporativa é a materialização de uma visão de mundo, e o “código estético” inscrito nesta paisagem é caminho privilegiado para interpretar a essência de uma cultura. Neste sentido, o escritório de advocacia como ambiente tradicional, descrito como “sóbrio”, de alguma maneira “materializa” o aspecto formal da cultura profissional da advocacia, profissão conservadora em diversos aspectos.

2.5. MUDANÇAS NA ADVOCACIA

Até o início dos anos 1990, os escritórios de advocacia no Brasil eram, em sua maioria, de pequeno porte – individuais, familiares ou compartilhados com poucos colegas, sem com isso constituir-se uma sociedade de advogados (BONELLI, 2018). A reputação do escritório era fundamentada na reputação do sócio fundador, um “notável”; ou seja, um advogado bem conhecido pela comunidade por causa do seu conhecimento legal e habilidades, cuja clientela era constituída por meio do seu capital social e intelectual (GABBAY et al., 2019). A forma mais difundida de exercício da advocacia era o litígio nos fóruns (BONELLI, 2018).

No entanto, mudanças significativas no contexto socioeconômico nas últimas décadas, afetaram (e afetam) significativamente a advocacia (CASTELO JR.; TURETA, 2014). Fatores como novas tecnologias, internacionalização, desregulação e maior complexidade do mercado geraram novo perfil de clientes, comprometendo o *status quo* da advocacia e demandando novo perfil de advogados.

A tecnologia tem impacto em diversos âmbitos do exercício da advocacia. Afeta de especial forma o processo de trabalho e sua estratificação, já que as novas ferramentas alteraram a forma como o advogado pesquisa leis e jurisprudências (CASTELO JR.; TURETA, 2014). A digitalização dos processos judiciais também alterou a rotina de trabalho dos escritórios, em que novas funções – relacionadas à tecnologia – foram assumidas. A comunicação advogado-cliente também foi remodelada pela tecnologia da informação; por exemplo, no uso de novos canais, como o e-mail, o que forçou advogados a se adaptarem a respostas mais sucintas e rápidas (GABBAY et al., 2019).

Outro fator relevante foi a internacionalização dos negócios e das profissões (BONELLI, 2018). Nos anos 1990, economias fechadas abriram seus mercados, fomentando investimentos estrangeiros. Transformações a nível global, juntamente com mudanças na política econômica brasileira, ocasionaram a abertura do mercado nacional, impactando também no sistema legal (CUNHA et al., 2019; ALMDEIDA; NASSAR, 2019). Estas transformações geraram maior complexidade no mercado, afetando a forma como serviços jurídicos são oferecidos e a forma como a advocacia é organizada e praticada (CUNHA, 2019).

A vertente da advocacia mais imediatamente afetada foi a empresarial, que teve que moldar-se e adaptar-se às pressões do mercado (CASTELO JR.; TURETA, 2014; CUNHA et al., 2019). O novo perfil de empresas, resultado das transformações mencionadas, criou expectativas novas sobre a advocacia corporativa, demandando novas especialidades. Foi a transformação dos clientes que gerou a transformação nos escritórios de advocacia (WILKINS, 2012, apud GABBAY et al., 2019).

Os escritórios passaram, então, a adotar novas práticas, estruturas e políticas internas, especialmente os da região Sudeste, local que mais concentra sedes de empresas e advogados corporativos (CUNHA et al., 2019). Houve incorporação da lógica empresarial por parte dos escritórios, nova forma de organização,

“[...] o qual comporta elementos de gestão semelhantes àqueles adotados por empresas privadas: excelência na prestação de serviços, eficiência operacional, geração de lucros e agressividade na captação e retenção de clientes. [...] A nova visão profissional perante um mercado promissor também se manifesta quando os advogados demonstram reconhecer a importância de um direcionamento voltado para o cliente, o que por sua vez direciona e condiciona as estruturas e estratégias organizacionais (CASTELO JR.; TURETA, 2014)

Esta lógica também permite o surgimento de escritórios com alto grau de especialização, os chamados “escritórios boutiques”, que oferecem, por um custo elevado, serviços de excelência em novas expertises jurídicas (BONELLI, 2018).

Resultado da interação de todos esses fatores, foi criada a demanda, portanto, por um novo tipo de advocacia (GABBAY et al., 2019). Para ser bem sucedido, o advogado deste novo contexto deve agregar ao seu repertório jurídico ferramentas de outras disciplinas e áreas (CUNHA et al., 2019). Do advogado passa a ser exigida, por exemplo, nova linguagem, com menor tempo de resposta; capacidade de analisar planilhas de custos; calcular riscos e entender de finanças etc., tudo isto com vistas a entender o negócio do cliente e a sugerir soluções (GABBAY et al., 2019).

A adesão ao novo paradigma, no entanto, não foi completa, persistindo práticas operacionais convencionais com outras mais modernas (CASTELO JR.; TURETA, 2014). Como afirmam Frederico de Almeida e Paulo André Nassar (2019), ao analisarem as mudanças ocorridas na advocacia após os anos 1990, “as profissões jurídicas não mudaram completamente, nem a advocacia em estilo antigo se tornou extinta. Novos padrões profissionais coexistem com formas tradicionais de advogar” (p. 182, tradução nossa).

3. PERCURSO METODOLÓGICO

Para responder ao problema de pesquisa (“De que forma as mudanças ocorridas no contexto dos profissionais da advocacia provocam alterações no nível dos artefatos da cultura profissional?”), optamos por pesquisa qualitativa interpretativa básica. Merriam e Tisdell (2015) afirmam que este tipo de estudo é o mais comum entre os utilizados em pesquisa qualitativa, na qual os pesquisadores “estão interessados em entender como as pessoas interpretam suas experiências, como constroem o seu mundo e que sentido atribuem para sua experiência” (p. 06, tradução nossa). A estratégia de pesquisa qualitativa interpretativa básica permite conduzir estudo qualitativo sem as dimensões adicionais acrescentadas por outros tipos de pesquisa, como a fenomenografia, a análise de narrativa, estudo de caso qualitativo, etnografia etc. (MERRIAM; TISDELL, 2015).

O campo escolhido foi o da advocacia corporativa, área do Direito onde o fenômeno das mudanças ocorreu antes e em maior proporção (GABBAY et al., 2019). Os participantes foram advogados com mais de vinte anos de advocacia, formados em instituições de ensino na cidade de São Paulo, todos com escritório de pequeno ou médio porte (escritórios *boutique*) e

com Doutorado como máxima titulação acadêmica. O acesso aos participantes se deu por intermediação do CEU Law School, escola de pós-graduação em Direito com ênfase no Direito Empresarial (CEU LAW SCHOOL, 2020). No Quadro 1 encontra-se o perfil dos participantes:

Entrevista	Sexo	Idade	Tempo de formado	Formação Acadêmica	Cargo
E1	Masculino	44 anos	21 anos	Doutor	Sócio-fundador
E2	Feminino	53 anos	30 anos	Doutora	Sócia-fundadora
E3	Masculino	42 anos	20 anos	Doutor	Sócio

Quadro 1: Caracterização dos participantes da pesquisa

Neste estudo, optou-se por realizar entrevista qualitativa (GODOI e MATTOS, 2006) como forma de levantamento de dados. Este tipo de entrevista semiestruturada combina entrevista temática com entrevista em profundidade, permitindo ao entrevistado “expressar-se a seu modo face ao estímulo do entrevistador [...] e que também fique aberta ao entrevistador a possibilidade de inserir perguntas ou participações no diálogo” (p. 305).

Com base em roteiro de entrevistas revisado e ajustado, foram realizadas três entrevistas, com duração média de quarenta minutos cada. As perguntas do roteiro buscaram compreender a carreira do entrevistado, o que mudou desde que começou a advogar, o que ocasionou as mudanças (se as percebe) e se estas impactaram na forma como o advogado se porta, se veste, na maneira de se comunicar e no escritório. Todas as entrevistas foram realizadas por meio do *software* Microsoft Teams e gravadas com permissão dos participantes. Posteriormente, foram transcritas de forma literal.

Os dados foram construídos com base na abordagem “*template analysis*”, de Nigel King (2004). Para este autor, o pesquisador que opta por esta abordagem produz uma lista de categorias com temas surgidos a partir dos dados textuais (*a priori*), com possibilidade de modificações e acréscimos ao longo da leitura e interpretação dos dados (KING, 2004). O *template* inicial do estudo foi elaborado partindo das próprias perguntas do roteiro de entrevistas.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A construção dos dados, partindo de *template* com categorias extraídas das perguntas do roteiro de pesquisa, resultou em categorias e subcategorias que ilustram como era a cultura profissional da advocacia, quais foram as mudanças pelas quais passou, suas principais causas e quais os artefatos (jargões, normas de vestimenta, arquitetura e decoração interior) que externam esta cultura profissional, quer no advogado, quer no escritório.

Os resultados foram sintetizados e reunidos em Mapa de Categorização. Com os dados construídos a partir das subcategorias, foi possível detalhar melhor cada categoria. E, como o objeto principal deste estudo são os artefatos (MARTIN, 2002), especial ênfase foi dada a este nível da cultura durante a construção dos dados obtidos a partir das entrevistas.

4.1. CULTURA PROFISSIONAL DA ADVOCACIA

4.1.1. Como era o advogado/advocacia (Aspectos Gerais)

A advocacia empresarial, na visão dos entrevistados, era menos colaborativa e mais litigante, voltada principalmente para a prática contenciosa. Neste sentido, Frederico de Almeida e Paulo Nassar (2018) relatam o “velho estilo” da advocacia, baseado em escritórios familiares ou atuações independentes e especializada em litígios. Também Bonelli (2018) afirma que “o exercício característico [da advocacia] era litigar nos fóruns” (p. 282). O advogado era mais “*aguerrido [...] briguento*” (E2). Uma das entrevistadas menciona, inclusive, que

“[...]no começo de formada, achava que o advogado tinha que ir para a audiência bravo, mal-humorado, sisudo, cheio de armas... A gente se preparava para ir para uma guerra. Eram sempre momentos muito estressantes fazer audiência em contencioso” (E2)

Eram poucos os grandes escritórios, e a advocacia era mais “*artesanal*” (E3). A atitude do advogado era mais “*passiva, ou reativa, de receber demandas e devolver serviços*” (E1). O advogado, fechado em sua “*caixa*” (E1), era muito pouco comercial, “*não precisava sair da sua cadeira*” (E3), bastando fazer um bom trabalho e ser reconhecido pelos seus clientes para que estes o indicassem a outros clientes. Daniela Gabbay e outros (2018) também reconhecem na advocacia corporativa anterior a captação da clientela principalmente por meio dos contatos sociais e da reputação do sócio.

O advogado era o grande técnico do Direito, o “*paxá que sabia das coisas*” (E2). Como técnico especialista no Direito, tinha a função de prover informações qualificadas; era ele quem “*apontava o arcabouço normativo, apontava a legislação aplicável, definia riscos relacionados à planejamento tributário, processava o governo via contencioso, emitia opiniões legais etc.*” (E1), mas sem se preocupar muito com o contexto da empresa ou entender o que a empresa fazia. Em outras palavras, despreocupado em entender “*a necessidade do cliente*” (E1).

Havia também maior aversão a riscos, especialmente pelo fato de o advogado não estar envolvido diretamente na tomada de decisão pelo cliente. Antes, o advogado emitia pareceres apontando riscos, mas sem apontar alternativas possível. Os pareceres se eximiam de responsabilidades “*quando o advogado dizia para empresa: ‘Olha, cuidado que aqui tem um risco, salvo o melhor juízo’*” (E1).

Um fator novo trazido durante as entrevistas foi a Arbitragem, maneira alternativa de resolução de conflitos em que não há a participação do Poder Judiciário. Antes, a Arbitragem era cara e “*se prestava a grandes causas, de milhões*” (E2). Parece-nos fator importante especialmente por causa das mudanças que sofreu e seu impacto na cultura profissional da advocacia.

4.1.2. Mudanças

Uma das primeiras mudanças apontadas é o fato de, hoje, a advocacia estar “*muito mais colaborativa*” (E2). Hoje o advogado deve ponderar melhor os custos emocionais e financeiros de um litígio de longo prazo, especialmente se considerada a demora de processos no Poder Judiciário. Por isso, a colaboração está principalmente em procurar conciliação e

acordos, evitando assim o Judiciário (neste aspecto, uma das mudanças ocorreu na Arbitragem para a resolução de conflitos empresariais, que se disseminou por ser estar mais acessível). Isso requer mudança de postura do advogado. Esta nova postura é justificada porque

“[...] é sempre mais fácil do próprio cliente aceitar o acordo do que a uma decisão imposta por um terceiro que seria um juiz. Por quê? Porque a decisão imposta, ela veio ‘goela abaixo’, não é algo que você escolheu; e o acordo é o que VOCÊ escolheu. Isso traz, no meu modo de pensar, uma tranquilidade pessoal para o cliente. E além de tudo faz com que essa pessoa participe do processo com você.” (E2)

A colaboração também está no fato de, segundo os entrevistados, o advogado hoje ter que assumir mais riscos, junto com o cliente. Embora ainda com o conhecimento técnico em doutrina, jurisprudência e legislação, o advogado deve “participar das discussões, de forma colaborativa, não só reativa” (E1). Para isto, precisa ser um grande “avaliador de riscos [...], não só riscos jurídicos, mas ricos reequacionais, de continuidade do negócio e uma série e outras questões” (E1).

Para que seja possível este envolvimento, a ponto de participar das decisões, o advogado “tem que conhecer muito bem o cliente” (E1). É o que também reconhecem Clóvis Castelo Jr. e Cesar Tureta (2014) quando enfatizam que “a nova visão profissional diante de um mercado promissor também se manifesta quando os advogados demonstram reconhecer a importância de um direcionamento voltado para o cliente” (p.823). Isto significa conhecer o objeto do negócio do cliente e entender suas necessidades, para não ser um agente externo dando opiniões sobre fatores internos. Assim, será possível ao advogado realizar o papel que os empresários esperam: que o advogado “tenha ideias, [...] refresque a cabeça deles, [...], traga uma perspectiva que eles não têm” (E1). Se antes o advogado era fechado em sua “caixa” (E1), agora ele tem que “de algum modo se expor [...] não bastava mais ele ficar dentro do escritório, ele precisava se projetar para fora” (E3), em direção às necessidades do cliente.

Esta postura passou a exigir do advogado conhecimento interdisciplinar, tanto entre áreas do Direito, em especial sobre o ambiente jurídico internacional, quanto fora da área jurídica (CUNHA et al., 2018). Neste sentido, “ele precisa de conhecimentos que não recebeu na faculdade, que ele não viveu nos escritórios tradicionais” (E1). É o que também indica outro dos advogados entrevistados:

“[...] hoje você precisa ser mais que um advogado, você precisa no mínimo ter um linguajar de negócios. Você precisa conhecer de negócios, você precisa entender as aflições do empresário, você precisa entender essa dinâmica de um negócio, você precisa às vezes até ser especialista em determinados negócios” (E3)

Acerca do conhecimento que o advogado detém, é importante ressaltar que o nível de especialização dos escritórios em determinado nicho é motivo para que haja distinção entre os grandes escritórios e os escritórios “boutique”, apontados por um dos entrevistados como sintoma das transformações no ambiente da advocacia empresarial. Bonielli (2018) também menciona o surgimento dos escritórios boutique, altamente especializados e dominando novas expertises jurídicas.

Sobre os grandes escritórios e os escritórios boutique, “*um tem uma grande estrutura com muitas pessoas para atender questões que precisam muitos braços; e o outro tem uma cultura de conhecimento altamente especializada*” (E2). Alguns contrastes são apontados entre essas duas formas de organização, como o distanciamento entre escritório e cliente nos grandes escritórios (pelo fato de o trabalho ser mais “massificado”) e a diferença na gestão de pessoas, com maior competitividade interna nos grandes escritórios:

“[...] existe uma competitividade interna num regime de promoções que é bastante cruel na minha forma de ver, porque não se implementou nesses ambientes ainda uma bandeira cooperativa para que todos possam juntos ajudar o cliente. Na verdade, é o inverso, na verdade é ‘olha eu posso ajudar mais, então me premie aqui porque eu quero ficar mais à frente’. Isso existe ainda dentro dos escritórios” (E2).

As mudanças fizeram com que os escritórios passassem a ser geridos como empresas (CASTELO JR. et al., 2014). Na visão de um dos entrevistados, “*os escritórios de advocacia hoje são empresas na sua cultura interna*” (E1). O advogado, ao perceber as mudanças, notou que “*tinha que ser mais do que um bom advogado; ele tinha que ser um bom empresário*” (E3). Isto alterou a estrutura dos escritórios, em que novas funções foram incorporadas e profissionais que não são da área jurídica passaram a ser recrutados.

A tecnologia também mudou a cultura profissional da advocacia (GABBAY et al., 2018). Espaços físicos destinados a arquivos físicos foram suprimidos e destinados a outras funções. E, com a crescente digitalização, os escritórios passaram a ter processos mais céleres, além da necessidade de contratação de profissionais da área de Tecnologia da Informação:

“[...] digitalizamos muitos dos nossos processos, e hoje eu entrego muito dos meus serviços via sistemas de informação e tecnologia que nós mesmos devolvemos. Eu tenho oito pessoas de TI no meu escritório, full time, um time de desenvolvedores e especialistas em rede. E tudo o que a gente pode, a gente digitaliza. A gente tá passando por processo grande de ‘uberização’ lá no escritório. A gente tá perto até de ter aplicativo já no celular” (E1).

Tudo isso imprimiu mais velocidade na comunicação entre advogado e cliente. Não apenas por causa da tecnologia, mas também pela inserção na lógica empresarial (CASTELO JR; TURETA, 2014); o advogado passa a ser mais assertivo, o que alterou seu código verbal.

4.1.3. Causas das mudanças

Transformações em escala global tiveram consequências na economia e na política nacionais (CUNHA et al., 2018). O ambiente negocial mudou, e com ele as empresas; e “*isso reflete muito na postura do advogado*” (E1). A complexidade das relações, decorrência da crescente internacionalização do mercado, trouxe “*muito mais competitividade, os empresários tiveram que se profissionalizar mais [...] e isso, evidentemente, se refletiu nos prestadores de serviço*” (E3). Com isso, a legislação se tornou mais complexa, juntamente com o Direito: “*várias novas áreas surgiram, e subáreas dentro das grandes áreas surgiram*” (E1). Os entrevistados foram unânimes neste ponto:

“Uma delas [causas das mudanças] indiscutivelmente foi o crescimento do mercado. O mercado de 30 anos atrás era um mercado pequeno, eram vários empresários pequeninhos. Hoje em dia, com essa conexão da economia, as grandes organizações proliferaram e isso causou um impacto muito grande na advocacia”. (E3)

As mudanças no perfil das empresas geraram demanda por serviços especializados (GABBAY et al., 2018). As empresas passam a exigir mais iniciativa por parte da advocacia, requisitando alternativas, e não apenas o que se pode ou não ser feito de acordo com a legislação, doutrina e jurisprudência. Os entrevistados apontam como principal causa para as mudanças na cultura profissional da advocacia a necessidade de se adequar às demandas das empresas diante de um novo mercado, mais aberto e complexo. Portanto,

“[...] a demanda partiu das empresas [...] eu acho que esse impulso que os advogados deram não pode ser creditado a eles. Acho que foi o mercado que passou a exigir do advogado habilidades que ele não tinha no passado. Até porque não tinha mais ninguém para preencher essa função.” (E1)

“[...] a advocacia também foi se adaptando a esse novo modelo, mas por exigências no mercado que tá globalizado e que tá altamente eficiente em função de novas tecnologias”. (E3)

A tecnologia teve também forte impacto na advocacia, afetando o processo de trabalho dos advogados em diversos níveis (CASTELO JR; TURETA, 2014). As empresas se digitalizaram, e “elas evidentemente geraram uma expectativa sobre os fornecedores” (E1). O Judiciário também passou por processo de digitalização, o que forçou mais ainda os escritórios e advogados a passarem pelo mesmo processo. Ainda em relação à tecnologia, a internet, que se tornou muito mais eficiente, firmou-se como meio de exposição do trabalho dos advogados, que possui forte regulamentação em relação ao marketing por parte da Ordem dos Advogados do Brasil – OAB.

A necessidade de exposição se deveu também pelo aumento expressivo no número de advogados e escritórios. “O advogado passou a ser um desconhecido no nosso ambiente, porque já havia muitos inscritos e muitas pessoas no nosso setor” (E3). Neste sentido, Frederico de Almeida e Paulo Nassar (2018) propõem o aumento massivo do número de advogados como um dos desafios que a Ordem dos Advogados do Brasil enfrentou na década de 1990.

Dois fatores novos, não mencionados no referencial teórico, foram apontados pelos entrevistados como causa para (novas) mudanças: o desenvolvimento da Arbitragem no país e a pandemia causada pelo COVID-19. Sobre a Arbitragem, a vantagem de ser julgado por juízes especializados em determinados temas e sem os inúmeros recursos judiciais que postergam o desfecho do litígio foi determinante para sua disseminação. Neste aspecto,

“[...] o crescimento do mercado fez a necessidade de buscar “juízes” especializados nas matérias. Hoje quem tem uma grande companhia energética não quer ser julgado pelo Poder Judiciário, quer ser julgado por alguém que é do setor dele, que entende daquela matéria”. (E3)

Já a pandemia causada pelo COVID-19 foi fator surgido durante este estudo. Foi apontada como nova causa de mudanças na cultura profissional da advocacia, embora ainda não seja possível interpretar dados neste sentido.

4.1.4. Artefatos

Objeto principal deste estudo, foi unanime a concordância em que houve mudanças significativas nos artefatos da cultura profissional da advocacia. É possível observar mudanças tanto em relação aos advogados (jargões e normas de vestimenta) quanto em relação aos escritórios de advocacia (arquitetura e decoração).

A mudança na linguagem foi o aspecto mais ressaltado. A forma como o advogado se comunica ficou “*mais fluida, menos formal*” (E2), o que o faz ser entendido por maior número de pessoas, especialmente os clientes. Todos mencionaram o desuso em que caiu o juridiquês, “*aquele palavreado rebuscado que só o advogado entendia*” (E2):

“A linguagem mudou muito, é uma linguagem empresarial... E é uma linguagem que fala o que o cliente quer ouvir, mas não só para agradar o cliente, mas porque se insere na cultura da empresa. Em algumas reuniões eu faço um trabalho de altíssimo nível técnico e não falo uma palavra em juridiquês” (E1)

“O que o advogado quer é ser compreendido pelo maior número de pessoas. Hoje a gente começa a falar o mesmo idioma de todo o mundo, e deixa o juridiquês de lado (ou, do contrário, você vai ficar falando sozinho)”. (E2)

“Antes você falava aquela frase complexa, cheia de juridiquês, e o cara dizia ‘esse advogado é bom’. Advogado podia ser burro, mas quando ele falava o juridiquês, enrolando, aquilo dava um certo status. Hoje não. Se você começar a falar em juridiquês o cara levanta e fala ‘tá tudo muito bem, mas é o seguinte: eu preciso de alguém que me entenda e que eu entenda’”. (E3)

A mudança na linguagem tornou a comunicação mais assertiva, onde o advogado fala ao cliente o que precisa ser dito, o relevante, já que a velocidade se tornou fator decisivo na competitividade das empresas, uma vantagem competitiva da qual o jurídico é chamado a fazer parte.

Consequência do menor formalismo na linguagem é “*um ambiente de trabalho completamente descontraído, sem pronomes de tratamento*” (E1). Este linguajar informal está presente tanto nas relações com o cliente quanto nas relações entre os membros dos escritórios. Na visão de um dos entrevistados, a ausência de formalismo mostra relação de poder mais simétrica: “[...] *eu tenho que falar de modo a alcançar o meu interlocutor, jamais torná-lo diminuído dentro desse diálogo*”. (E3).

Também são notadas mudanças nos arranjos físicos da cultura profissional da advocacia. Um dos mais impactantes foi a mudança nas normas de vestimenta que, tanto para homens quanto para mulheres, passou a ser mais informal.

Para ilustrar o forte formalismo que existia em relação às normas de vestimenta, uma das entrevistadas relatou episódio em que fora proibida de entrar em Fórum na cidade de São Paulo, há cerca de trinta anos, por estar trajando calça. A vestimenta, no dizer de um dos

entrevistados, fazia parte de um “sinal de poder” do advogado: “[...] o advogado vem impecável, com gel no cabelo, caneta Montblanc...” (E3). Com afirma uma das entrevistadas,

“A gente tinha a preocupação de, até na vestimenta, demonstrar certa sobriedade - e até uma sobriedade agressiva. Agora não! Agora você procura estar dentro de uma sobriedade confortável”. (E2)

A vestimenta informal passa a ser adotada também, neste aspecto, para que a relação com os clientes seja de menor intimidação, para diminuir a distância entre a advocacia e as empresas, que passaram a adotar modelo mais informal:

“Uma pessoa que tiver participando da reunião [entre advogado e empresa] e não foi informada que eu sou advogado talvez nem vai perceber logo de cara que eu ali sou o advogado. Primeiro que não uso mais terno e gravata, há anos. Eu uso no máximo um paletó em cima da camisa, mas em geral nem isso. Eu uso uma calça que não é social, é uma calça de sarja, uma calça um pouco mais “esporte fino”, digamos assim; sapato social, camisa e pronto. Se for uma coisa um pouco mais formal, ponho um paletozinho em cima. Gravata eu não me lembro a última vez que usei. [...] . É muito raro eu usar gravata. Acho que das manifestações, essa é até mais simples”. (E1)

Além de não fazer com que o cliente se sinta intimidado, a vestimenta informal também traz mais conforto e flexibilidade para o advogado. Um dos entrevistados caracteriza o formalismo anterior como exagero, que agora está sendo “suavizado” (E3), já que não fazia sentido: “Existe uma informalidade um pouco maior. É óbvio que você sempre vai ter que se vestir bem, vai ter que saber se portar. Mas, em termos visuais, você tem um pouco mais de flexibilidade” (E3). Outra entrevistada afirma que, “[...] além de ter um rito de formalidade, você presa também pelo conforto. Então eu procuro usar sapatos mais confortáveis e com salto menor, mais quadradinho. Enfim...” (E2). Além disso, ressalta que, pela quantidade de advogados no mercado de trabalho, vestir-se bem – dentro da flexibilidade atual das normas de vestimenta – é necessário para causar boa impressão e se sobressair.

Outros arranjos físicos que sofreram alterações significativas foram a arquitetura e a decoração dos escritórios de advocacia. Visto como símbolo de poder econômico, “antes era muito importante você ter um escritório robusto. [...] Tudo isso fazia parte de um linguajar, de uma comunicação não-verbal” (E3). Agora, questiona-se a necessidade de espaços que ostentem poder e demonstrem a capacidade intelectual do escritório, que “causam impacto” (E3) por serem grandes, amplos.

Por causa das novas funções incorporadas ao escritório, de mudanças nas relações internas e em decorrência da adoção de tecnologias, espaços foram suprimidos e a configuração foi refeita. Embora não esteja no nível dos artefatos, os dados destacam mudanças na relação entre advogados de níveis hierárquicos distintos. Um dos entrevistados observa que era comum um escritório ter “regras do tipo ‘estagiário não pode sair para almoçar com o sócio’, ‘advogado sênior só almoça com advogado sênior ou advogado pleno’” (E1), e que as áreas internas não poderiam se misturar, exceto com a permissão do sócio.

A nova configuração reflete escritório menos hierarquizado, com menos salas e com mesas de trabalho próximas:

“A mudança na arquitetura é enorme [...]. A gente passou por duas reformas recentes, e no novo escritório o sistema é de open space. A única parede temos no escritório é a da sala de reunião. De resto, são todas as pessoas em open space, divididos por equipes, e os quatro sócios ficam no meio das pessoas. A minha mesa tá do lado de um colega de trabalho que... não tem mais separação por cargo.” (E1).

“É tudo prático, você quer algo que seja funcional e que esteja “azeitado” para um trabalho que vai ser muito... que tem que ser mais célere, menos formalista, mais inteligível, mas direto. Eu acho que a arquitetura mudou sim”. (E2)

“[...] você não tem mais praticamente salas fechadas: são baias ou aquelas grandes lajes em que tá todo mundo junto. Há proximidade dos sócios com os advogados que trabalham para ele.” (E3)

A decoração interior também foi impactada. Antes a mobília, os objetos decorativos e as cores utilizadas transpareciam ambiente “tradicional” (E1) e “pesado” e “solene” (E3). Os livros, símbolo do conhecimento materializado (DUARTE et al., 2006), ficavam “*espalhados pelo escritório todo, aquelas estantes de livro velho [...]*” (E1). O padrão eram “*móveis escuros, aquela coisa pesada [...]. Cadeiras acolchoadas com couro etc. e tal*” (E3), ou, como diz um dos entrevistados, “*os escritórios antigos eram mais ‘rococó’, cheios daqueles móveis de maneira todos trabalhados, com detalhes...*” (E2). O ambiente trazia em si muito do formalismo e do “temor reverencial” (E1) que a advocacia prezava. Na atoa, as características mais representativas de um escritório, de acordo com estudo (DUARTE et al., 2006), são um ambiente tradicional, com livros nas estantes, a existência de revestimentos de madeira, entre outros.

A repaginação consiste em fazer com que o escritório reflita ambiente mais informal e mais acolhedor. A quantidade de detalhes foi se simplificando: “*Hoje em dia é tudo ‘clean’: tem uma a parede com um quadro, um vaso de flor, uma sala...*” (E2). Um dos advogados diz que a decoração foi ficando “*mais leve*”, dando outro ar aos escritórios:

“Com o passar do tempo tudo isso [padrão pesado, solene] foi ficando mais leve. Hoje que a gente percebe? Que toda a decoração do escritório tem um ar mais acolhedor. Ela demonstra sim, e tem que demonstrar, zelo, organização, um ambiente bom de trabalho”. (E3)

As cores em tons mais escuros e sóbrios foram referidas como “*opressoras para os funcionários, um ambiente que se ‘fecha’ em cima dele*” (E1). Um entrevistado relata, inclusive, que contratou uma consultoria para adequar as cores do escritório ao gosto dos advogados e ao tipo de trabalho em que estão envolvidos. A equipe comercial, por exemplo, teve o espaço decorado na cor azul clara, enquanto a área técnica ganhou cores que “*ajudam a refrescar as ideias*” (E1).

Por fim, a conclusão, nas palavras de um dos entrevistados, é a de que o advogado precisa estar mais consciente da mensagem que ele transmite, encarando “*a aparência do escritório, desde a sua logomarca*” (E3) como símbolos que comunicam esta mensagem.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi entender se as transformações ocorridas no setor da advocacia ocasionaram (ou estão ocasionando) mudanças no nível dos artefatos da cultura profissional da advocacia. Para alcançarmos este objetivo, buscamos primeiro compreender a cultura profissional da advocacia, entender as mudanças que aconteceram nesta cultura e, por último, verificar se as transformações ocasionaram mudanças no nível dos artefatos, em especial nos jargões e nos arranjos físicos (normas de vestimenta, arquitetura e decoração interior).

Os dados construídos a partir das entrevistas caracterizam a cultura profissional da advocacia antes como: exageradamente formal; litigante (não procurava conciliação entre os envolvidos numa possível disputa judicial); reativa e avessa a riscos; fechada em sua área de conhecimento; e despreocupada com o negócio do cliente, oferecendo pouca ou nenhuma alternativa, dizendo apenas o que poderia ou não ser feito de acordo com a lei.

No entanto, mudanças ocasionadas pela complexidade nas relações sociais e no mercado – gerando mais competitividade – e a crescente digitalização das empresas, alteraram as demandas destas em relação aos seus fornecedores e prestadores de serviços, incluída a advocacia. O novo contexto e as novas demandas causaram mudanças na cultura profissional da advocacia (de forma primeira e mais acentuada na advocacia empresarial), que passou a ser mais conciliadora, colaborativa, envolvida nas decisões e nos negócios dos clientes (o que a leva a assumir mais riscos), mais interdisciplinar (entre áreas do Direito e com outras áreas do conhecimento), mais digital e, consequentemente, mais célere nas respostas. A necessidade de especialização no negócio dos clientes deu origem aos “escritórios boutique”, diferenciando-os dos grandes escritórios em estrutura e propósito.

As mudanças foram percebidas em diversos níveis, entre eles o dos artefatos da cultura profissional da advocacia. Se antes havia excesso de formalismo na linguagem, cuja tecnicidade e rebuscamento eram tão destacados que ganharam até nome próprio – o “juridiquês” –, agora a linguagem se torna “mais fluida, menos formal”, com o objetivo de alcançar o maior número de pessoas e facilitar a comunicação com os clientes. Nas normas de vestimenta, a gravata, principal símbolo do formalismo materializado da advocacia, juntamente com outros “códigos não-verbais” de poder, abrem espaço para vestimenta mais confortável e normas mais flexíveis.

Os escritórios também passam por processo de reformulação estética. Reflexo da estratificação anterior, os escritórios tinham muitas salas e bastante espaço, separando os advogados, estagiários e demais funcionários por nível hierárquico. A decoração era “tradicional”, “pesada”, vista inclusive como opressora e intimidatória. As tonalidades eram escuras, e os livros, símbolo do conhecimento (mesmo que nunca lidos), ficavam espalhados por todos os ambientes. Hoje, a proposta é de menos salas, com espaços mais bem utilizados e abertos, suavizando as distinções e separações hierárquicas. A decoração é mais leve, mais simples, aumentando a paleta de cores para tons mais claros ou cores mais vibrantes, tudo com o objetivo de tornar o ambiente mais acolhedor, transmitindo proximidade com o cliente.

Especial ênfase foi dada por uma das entrevistadas para a Arbitragem, tanto como causa quanto como efeito das mudanças descritas. Parte da explicação está em que o Poder Judiciário não oferece o conhecimento especializado que a Arbitragem pode oferecer nos seus julgamentos, fazendo com que na Arbitragem as decisões sejam mais “em linha” com o que está sendo litigado, diminuindo o tempo da disputa.

Além da Arbitragem, foi citada a pandemia causada pelo COVID-19 como novo fator para alterações na cultura profissional da advocacia. Por estarmos, na época deste estudo, no transcurso da pandemia, não é possível entender com clareza quais são e serão os desdobramentos nesta cultura profissional.

Este estudo pretendeu contribuir tanto com a literatura acadêmica quanto com advogados e escritórios. No primeiro caso, por não serem muitas (ou, ao menos, não tão acessíveis) as obras e estudos que tratam da cultura profissional da advocacia no âmbito dos estudos da cultura organizacional, muito menos no nível dos artefatos. E, no segundo, por proporcionar aos advogados e escritórios material para reflexão acerca deste nível da cultura da sua própria profissão, podendo servir de estímulo para mudanças que considerarem oportunas.

Reconhecemos limitações no estudo, notadamente no número de entrevistas e no campo de estudo escolhido. Pela quantidade de entrevistas, não foi possível julgar se houve saturação ou não-saturação do conteúdo, especialmente após a constatação de que cada entrevista analisada gerava novas categorias. Quanto ao campo de estudo, por preferirmos ter estudado o âmbito do Direito Empresarial, lugar onde o fenômeno das mudanças está instalado, a pesquisa não abrangeu outras áreas. Além disso, os entrevistados são todos de escritórios boutique, o que limita nossos dados a este âmbito; e todos fazem parte de jurídico externo às empresas, o que limita o olhar ao do advogado “de fora”.

Embora com as limitações reconhecidas, é possível que as mudanças no nível dos artefatos da cultura profissional da advocacia não estejam restritas ao âmbito empresarial, e se dê nos grandes escritórios e no jurídico *in house* de empresas. Isto porque o segmento do direito corporativo tem profundo impacto “no restante da profissão, no sistema legal, nas operações de empresas (públicas e privadas), na política de estado e na governança global” (CUNHA et al., 2018); são, portanto, terreno fértil para futuras pesquisas no âmbito da cultura organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVESSON, Mats. *Understanding Organizational Culture*. London: SAGE Publications, 2002.

ASSOCIAÇÃO DOS MAGISTRADOS BRASILEIROS. *O judiciário ao alcance de todos: noções básicas de juridiquês*. 1.ed. Brasília: AMB, 2005.

BONELLI, Maria da Gloria. A competição profissional no mundo do Direito. *Tempo Social: Rev. Sociol. USP*, S. Paulo, v. 10(1), mai., p. 185-214, 1998.

BONELLI, Maria da Gloria. Profissões Jurídicas no Brasil: mudanças nos últimos 30 anos. In: ROIZ; Diogo; GOMES, Geovane; SANTANA, Isael (org.). *A(pós-)verdade em uma época de mutações civilizacionais*. Serra: Editora Milfontes, p. 273-296, 2018.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho (10ª. Região). Ação Trabalhista nº 0001273-88.2016.5.10.0021. Reclamante: Maria Luisa Nunes da Cunha. Reclamado: CEB Distribuição S/A. Juiz: Luiz Henrique Marques da Rocha. Brasília, 15 de março de 2017.

CASTELO JUNIOR, Clóvis; TURETA, César. A Nova Advocacia Pós-profissional e a Modernização das Grandes Sociedades de Advocacia Empresarial Brasileiras. *Rev. Adm. Contemp. [online]*. vol.18, n.6, p.813-831, 2014.

CEU LAW SCHOOL. Institucional. 2020. Disponível em: <https://ceulaw.org.br/institucional/historico/>. Acesso em: 12 jun. 2020.

CUNHA, L.; GABBAY, D.; GHIRARDI, J.; TRUBEK, D.; WILKINS, D. Globalization, Lawyers, and Emerging Economies. In: CUNHA, L.; GABBAY, D.; GHIRARDI, J.; TRUBEK, D.; WILKINS, D. (Eds.). *The Brazilian Legal Profession in the Age of Globalization: The Rise of the Corporate Legal Sector and its Impact on Lawyers and Society*. Cambridge: Cambridge University Press, p. 1-32, 2018.

DE ALMEIDA, F.; NASSAR, P. The Ordem dos Advogados do Brasil and the Politics of Professional Regulation in Brasil. In: CUNHA, L.; GABBAY, D.; GHIRARDI, J.; TRUBEK, D.; WILKINS, D. (Eds.). *The Brazilian Legal Profession in the Age of Globalization: The Rise of the Corporate Legal Sector and its Impact on Lawyers and Society*. Cambridge: Cambridge University Press, p. 185-209, 2018.

DUARTE, Cristiane. R. S.; BRASILEIRO, Alice; SIMÕES, Ana Paula S.; CUNHA, Viviane. Sóbrio, organizado e conservador: o escritório é a cara do dono? Comentários sobre valores, símbolos e significados dos espaços. *Vitruvius - Arquitextos*, São Paulo, v. 356, n. 1, s/p, 2006.

DUEÑAS-ZAMBRANO, Kelvin I.; VÉLEZ-LÓPEZ, Lorena M.; ZAMBRANO-MENDIETA, José E. Cultura jurídica. *Dominio de las Ciencias*, [S.l.], v. 3, p. 360-371, mar. 2017. Disponível em: <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/403>. Acesso em: 30 abr. 2020.

GABBAY, D.; RAMOS, L.; SICA, L. Corporate Law Firms. In: CUNHA, L.; GABBAY, D.; GHIRARDI, J.; TRUBEK, D.; WILKINS, D. (Eds.). *The Brazilian Legal Profession in the Age of Globalization: The Rise of the Corporate Legal Sector and its Impact on Lawyers and Society*. Cambridge: Cambridge University Press, p. 33-73, 2018.

GAGLIARDI, Pasquale. Exploring the Aesthetic Side of Organizational Life. In: CLEGG, Stewart et al. *The SAGE Handbook of Organizational Studies*. London: Sage Publications, p. 701-724, 2006.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: SILVA, A. B. da; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, p. 301-323, 2006.

JURÍDICO SEM GRAVATA. Manifesto. 2020. Disponível em: <http://www.juridicosemgravata.com/manifesto/>. Acesso em: 23 mai. 2020.

KING, N. Using templates in the thematic analyses of text. In: CASSELL, C.; SYMON, G. (ed.) *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: SAGE, p.256-270, 2004.

MARTIN, Joanne. *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. London: Sage Publications, 2002.

MERRIAM, Sharan B.; TISDELL, Elizabeth J. *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. 4a ed. São Francisco: Jossey-Bass, 2016.

MIYAZAKI, A.H.V.; HANASHIRO, D.M.M.; IPIRANGA, A.S.R. Perspectivas de cultura organizacional e artefatos físicos: um estudo em escola de equitação por meio da foto-elicitación. *REAd*, v. 24, n. 3, p. 46-76, 2018.

SCHEIN, H.E. *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.

STRATI, A. *Organização e Estética*. Tradução Pedro Maia Soares. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

THOMAS, D.C.; PETERSON, M.F. *Cross-Cultural Management: Essential Concepts*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA. 2015.