

A Work Project, presented as part of the requirements for the Award of a Master's degree
in Leadership - Executive from the Nova School of Business and Economics.

BURNOUT NA ADVOCACIA EM PORTUGAL

Lisete Cristina Santos Rodrigues

Work project carried out under the supervision of:

Filipa Rocha Rodrigues

24/11/2023

A minha família, em especial, à minha querida Mãe,

Aos meus amigos,

Aos corajosos que me honraram com a sua entrevista e tornaram este estudo possível,

Grata!

Por um exercício da profissão mais digno, mais humano.

RESUMO

Os advogados em Portugal apresentam elevados níveis de *burnout*. Este estudo de natureza qualitativa, analisa, com base em 20 entrevistas, quais são os factores de stress da profissão que contribuem para valores tão elevados de *burnout*, questionando os participantes sobre o seu exercício na prática, as condições e o ambiente trabalho; quais os factores de *engagement* que funcionam como recursos perante a exigência da profissão; e quais as estratégias de regulação adoptadas pelos advogados para mitigar os factores de stress.

Palavras-chave: *burnout*; *engagement*; *job demands-resources model*; estratégias de regulação, advocacia

1. Introdução

No passado dia 10 de Outubro de 2023, foram publicamente divulgados os resultados do estudo “*O impacto da cultura organizacional na saúde mental e bem-estar dos profissionais do Direito*”, promovido pela Direito Mental e conduzido pelo ProChild CoLAB e o Centro de Investigação em Psicologia da Universidade do Minho, do qual resulta que 33% dos participantes reportou níveis de *burnout* superiores ao valor médio obtido para a população portuguesa e que 35% não voltaria a escolher a profissão (Anexo I). Em 2022, o Conselho Regional de Lisboa (CRL), da Ordem dos Advogados (AO), lançou um questionário que evidenciou que 16,4% dos advogados estava em *burnout* e 52,5% em risco de *burnout*. Estes resultados conduziram a criação do Gabinete de Promoção do Bem-Estar Psicológico, que disponibiliza, entre outros, consultas de psicologia. Adicionalmente, um estudo de 2021, da *International Bar Association* (IBA), reconhece que o bem-estar mental dos profissionais do Direito tem de ser visto como uma prioridade, a nível global. Cerca de 35% dos participantes individuais refere que a sua profissão tem um impacto negativo ou extremamente negativo no seu bem-estar mental, sabendo que nos mais jovens este valor sobe para 49%. Estes são os mais recentes e relevantes estudos com foco na saúde mental dos profissionais do Direito, dos quais resulta que existe *burnout* na advocacia e em níveis alarmantes (IBA, 2021).

A paixão pela profissão, o desafio intelectual contínuo, o reconhecimento, a relação de confiança e de empatia com os clientes, são motivações que incentivam os advogados no exercício da sua profissão, mas que se traduzem muitas vezes em longas e exigentes jornadas de trabalho, dedicadas à análise e à apresentação da melhor solução para os casos, sempre sob a constante pressão dos prazos e das necessidades dos clientes. A exaustão e o desgaste são desafios recorrentes de um advogado e o *burnout* pode surgir quando os limites são constantemente ultrapassados. A excelência profissional e o sentido de missão, na sua vertente mais nobre, não deve ocorrer à custa da saúde mental e do

próprio bem-estar. Encontrar maneiras de equilibrar o exercício da advocacia com a necessidade essencial de cuidar do próprio bem-estar mental, deve ser uma prioridade.

O objectivo deste estudo é contribuir para o aprofundamento da temática, usando o método qualitativo, através da realização de entrevistas a 20 advogados, em prática individual e em colaboração com escritórios de advogados, visando, em especial analisar:

- (i) Quais são os factores de stress da profissão que contribuem para níveis de *burnout* tão elevados;
- (ii) Quais são os fatores de *engagement* da profissão e os recursos que contribuem para a gestão do stress;
- (iii) Quais são as estratégias de regulação utilizadas, para fazer face a estes factores de stress.

O objectivo final é o de contribuir para o estudo e divulgação pública do estado da saúde mental na advocacia, em Portugal, e para a definição de estratégias, que permitam melhorar a saúde mental dos advogados, visando criar bem-estar e uma vida profissional mais equilibrada e saudável. Este estudo apresenta-se assim como um estudo pioneiro, sendo o primeiro estudo de natureza qualitativa sobre *burnout* na advocacia, que se tem conhecimento, em Portugal.

Este documento está organizado em oito partes, nos seguintes termos. Numa primeira parte, que corresponde ao ponto número 2, é apresentada a revisão da literatura actual e relevante sobre *burnout*, em termos gerais e na advocacia, com a indicação dos estudos e das evidências relevantes para o caso, e a sua relação com *engagement* e o modelo *Job Demand-Resources (JD-R)*. No terceiro ponto é descrito o contexto da pesquisa, a metodologia de investigação utilizada, de natureza qualitativa, o contexto, a parceria realizada, o guião das entrevistas, o processo de tratamento das mesmas, as características da amostra, da aplicação do modelo Gioia com a consequente representação gráfica. No quarto ponto são divulgados os resultados obedecendo à representação gráfica apresentada e divulgação de fragmentos das entrevistas,

organizados em conformidade com as dimensões teóricas agregadas. No quinto ponto é apresentada a discussão com o objectivo deste estudo e com a revisão dos artigos referidos e comparação com o resultado e apresentação de diferenças. No sexto ponto são tecidas as implicações teóricas e práticas. No sétimo ponto são expostas as limitações do estudo e investigação futura. Por fim, no oitavo ponto são elaboradas as conclusões deste estudo.

2. Revisão da literatura

2.1. Burnout

A síndrome do *burnout* é definido com base em três dimensões: o sentimento de esgotamento ou exaustão - exaustão emocional; o aumento da distância mental do trabalho ou sentimentos de negativismo ou cinismo relacionados com o trabalho - despersonalização ou cinismo; e a sensação de ineficácia e falta de realização no desempenho da actividade profissional (Maslach, 2001). O *burnout*, termo introduzido em 1970 por Herbert Freudenberger, e reconhecido como doença em 2019 pela Organização Mundial de Saúde (OMS), continua a ser amplamente estudado, sendo consensual que resultada do stress crónico no trabalho, que não foi gerido com êxito, resultando assim do desequilíbrio, prolongado no tempo, entre as exigências e os recursos organizacionais e pessoais (Demerouti et al., 2001; Maslach, 2001, Demerouti et al., 2021). Em termos de consequências, o *burnout* tem um impacto directo na saúde individual física e mental, com consequências graves (Demerouti et al., 2021), decorrentes da exaustão. No exercício da profissão traduz-se em distanciamento, menor satisfação em relação ao trabalho, menor produtividade e absentismo (Maslach, 2001), podendo influenciar o ambiente de trabalho (Halbesleben & Buckley, 2004), contagiar os demais trabalhadores (Schaufeli & Buunk, 2003, Bakker, 2009; Bakker, Demerouti et al., 2005; Bakker, Le, & Schaufeli, 2005; Bakker & Schaufeli, 2000, Demerouti et al., 2021) e resultar na intenção de saída ou saída do cargo ou profissão (*turnover*) (Du Plooy &

Roodt, 2010; Maslach, 2001). No caso dos advogados, levando em alguns casos ao refúgio no álcool, consumo de substâncias ilícitas, e ao suicídio (Inola, 2017; Boase A. 2019) e na profissão tem a agravante de poder comprometer fortemente a defesa atempada e adequada dos Clientes, podendo também gerar responsabilidade profissional, atendendo aos deveres legais do exercício da profissão, e gerar prejuízos aos Clientes (Inola, 2017; Chan C.C. et al. 2009).

2.2. *Job Demands-Resources model*

Enquanto o *burnout* resulta do desequilíbrio entre exigências (*demands*) e recursos (*resources*), o *engagement* é o antídoto para o *burnout* (González-Romá, Schaufeli, Bakker, & Lloret, 2006; Maslach et al., 2009; Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker et al., 2014). Mesmo em situações de elevado stress e exigência, a existência de recursos, externos e internos, actua como factor de equilíbrio e de protecção (Demerouti et al., 2001; Demerouti et al., 2010; Bakker and Demerouti, 2007; Brough & Boase, 2019; Seligman et al., 2005; Tsai et al., 2009; Desrumaux et al., 2023). Os estudos demonstram que as características do trabalho podem ter impacto profundo no bem-estar e na saúde mental dos colaboradores, conduzindo forte e consistentemente ao *burnout* quando, de forma prolongada, os colaboradores não dispõem dos recursos pessoais ou organizacionais necessários para lidar com as exigências do trabalho, tais como excesso de trabalho, elevada pressão e constante urgência na execução (Demerouti et al., 2001; Maslach, 2001, Babakus & Yavas, 2011). É necessário averiguar as características da função em concreto para perceber que recursos são necessários e que podem ser accionados, se aumento da autonomia, se a compensação do esforço através do aumento da retribuição, se outros adaptados às especificidades do cargo em concreto (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). No caso concreto da advocacia, a literatura existente acrescenta ainda a elevada responsabilidade pelo risco assumido, o papel do

advogado na sociedade, ter de gerir vários clientes/temas ao mesmo tempo, que nem sempre são clientes fáceis, algumas áreas de actuação são mais exigentes que outras (contencioso de massas, família, crime, transacções), o ambiente competitivo, a ausência de controlo no fluxo de trabalho, a disponibilidade total, os objectivos de horas (mensais e anuais) e os objectivos de facturação (Inola, 2017; Boase, 2019).

2.3. Estratégias de regulação

As estratégias de regulação para fazer face aos factores de stress associados às exigências da profissão passam por enfrentar esses factores de stress, por fazer tarefas menos exigentes, diminuindo, por exemplo, o contacto directo com o Cliente, por tirar tempo para recuperar e compensar através de férias, práticas de autocuidado, meditação, de *hobbies*, e da prática desportiva (Maslach, 1976; Inola, 2017; Demerouti, 2015).

3. Método

3.1. Desenho e contexto da pesquisa

Com o objectivo de examinar os factores de stress associados ao exercício da advocacia e quais as estratégias de regulação utilizadas pelos advogados, adoptá-se uma abordagem indutiva e seguimos a metodologia *grounded theory* (Gioia, Corley, & Hamilton, 2012).

O estudo foi realizado entre Março e Outubro de 2023. Em Março de 2023 foram iniciados os contactos e desencadeados os procedimentos conducentes ao estabelecimento de uma parceria com a Direito Mental e a Prochild Colab, no âmbito do estudo “*O impacto da cultura organizacional na saúde mental e bem-estar dos profissionais do Direito*”. Em Agosto de 2023, ao abrigo da parceria, são conhecidos os resultados do inquérito do *burnout*, o que se revelou fundamental na decisão de avançar com este tema de tese e com a adopção do modelo qualitativo, como o passo lógico seguinte no estudo da temática.

3.2. Material Empírico

Entre Setembro e Outubro de 2023, foram feitas 20 (vinte) entrevistas semiestruturadas, a um total de 19 (dezanove) advogados e 1 (um) jurista. Do universo dos entrevistados, 70% são do sexo feminino e 30% do sexo masculino; 75% exercem em sociedades de advogados de grande, média e pequena dimensão, num total de 11 sociedades de advogados contempladas no estudo, e 25% exercem advocacia em prática individual.

Os entrevistados têm enquadramento em 4 (quatro) diferentes grupos etários: menos de 25 anos de idade ($n = 1$; ≤ 25 anos), entre 26 e 35 anos ($n = 6$; entre os 26 e 35), entre os 36 e os 45 anos de idade ($n = 8$; entre os 36 e os 45), entre os 46 e os 50 anos de idade ($n = 5$; entre os 46 e os 50).

As entrevistas foram feitas em função da disponibilidade dos entrevistados e o áudio gravado com a autorização dos mesmos, sempre mediante a assinatura do consentimento informado (Anexo 2). A duração das mesmas variou entre o mínimo de 38 minutos e máximo de 120 minutos, tendo culminado num total de 190 páginas de texto (espaçamento simples). O guião das entrevistas (Anexo 3), não foi previamente divulgado aos entrevistados, o que permitiu, embora respeitando o guião, ir ajustando e adaptando em função do que ia sendo referido.

As questões contempladas na entrevistas podem ser agrupadas em três grandes conjuntos de questões: (i) a escolha da profissão, os aspectos positivos e os aspectos negativos do seu exercício na prática, e ainda as condições e o ambiente de trabalho; (ii) o equilíbrio entre a carreira profissional e a vida pessoal e familiar, bem como as estratégias de regulação adoptados; e (iii) a atenção dada ao tema da saúde mental, quer a nível individual, quer nas sociedades de advogados onde estão inseridos.

3.3. Análise dos dados

A fonte principal de informação são as entrevistas, cuja análise é feita com base nos três passos recomendados pela *grounded theory* (Gioia et al 2012):

Passo 1: Criação das categorias provisórias e dos códigos de primeira ordem. De forma interactiva, a informação obtida foi codificada e analisada em simultâneo (Glaser & Strauss, 1967). As declarações resultantes das entrevistas foram organizadas em conformidade com os seus pontos em comum, formando categorias provisórias e códigos de primeira ordem. Nesta fase ficou claro que os vários códigos de primeira ordem podiam ser agrupados em três grandes grupos, independentemente da faixa etária, tipo de prática e posição hierárquica. Por exemplo, o desgaste mental, a pressão e o stress são transversais, mas já a responsabilidade esta aumenta, regra geral a partir de uma determinada posição na hierarquia, não necessariamente ligada à idade.

Passo 2: Criação de temas teóricos. Os conceitos de primeira ordem foram transformados em temas de segunda ordem, resultantes da interpretação cuidadosa da informação recolhida bem como da revisão da literatura. A análise atenta e consistente da informação obtida permitiu chegar aos temas teóricos, que foram assim consolidados.

Passo 3: Agregação das dimensões teóricas. Olhando para os dois passos anteriores e para aquilo que foi alcançado em cada um deles, as dimensões teóricas foram agregadas em três dimensões: (i) factores de engagement, traduzidos naquilo que motiva os advogados e se traduz em satisfação no exercício da profissão no dia-a-dia; (ii) factores de stress, ou seja, as características da profissão e o ambiente em que é exercida, e (iii) estratégias de regulação individuais.

A figura 1 fornece uma representação gráfica do processo no todo, da passagem da informação em bruto para os códigos de primeira ordem, depois para os temas teóricos e, finalmente, para as dimensões teóricas agregadas (Gioia et al., 2012). As dimensões



Figura 1- Esquema representativo

teóricas agregadas explicam o conjunto de factores que contribuem para a manutenção dos níveis de satisfação no exercício da advocacia, o stress e desgaste associado à profissão e ao ambiente em que é exercida e, por fim, os mecanismos de defesa com vista à adaptação e ao equilíbrio dos profissionais. Utilizam-se cores diferentes para cada uma das dimensões, procurando contribuir para a facilidade de análise.

Para além da informação resultante das entrevistas, foram também usadas fontes secundárias de informação, em concreto os três estudos feitos sobre saúde mental na advocacia referidos na Introdução: o recente estudo “*O impacto da cultura organizacional na saúde mental e bem-estar dos profissionais do Direito*” promovido pela da Direito Mental; o estudo de 2022 promovido pelo CRL da OA, e o estudo de 2021 da IBA.

4. Resultados

Da análise da informação resultante das entrevistas, os temas podem ser agrupados em três grandes dimensões agregadas: factores de engagement, factores de stress e factores de regulação. Fig. 2.

4.1. Factores de Engagement

4.1.1. Propósito / Vocação

A maioria dos entrevistados realça o propósito na escolha da profissão e a satisfação associada ao “fazer justiça”, estar ao serviço da sociedade, e contribuir para ajudar as pessoas, resolver problemas, fazer a diferença com o seu conhecimento:

O que mais gosto na profissão é sem dúvida trabalharmos para as pessoas, para ajudar as pessoas. [Advogada, sociedade de advogados, feminino, 32 anos]

Queria ter uma profissão que fizesse alguma diferença nas pessoas. Conseguir fazer a diferença na vida de alguém, seja de pessoas, seja de empresas, que em última

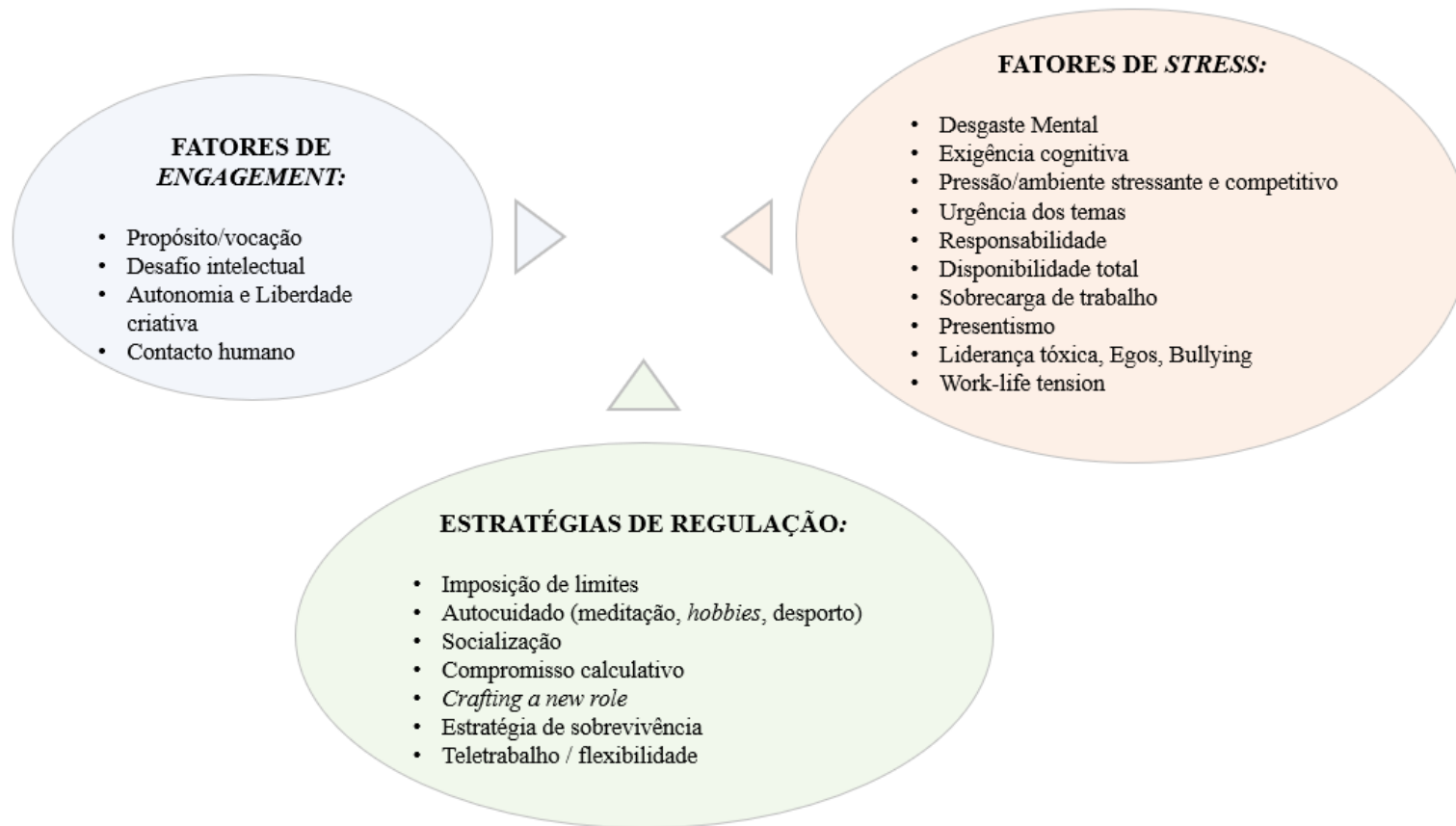


Figura 2 - Modelo

instância se reflecte nas pessoas. Resolver coisas, ajudar. [Advogada, sociedade de advogados, feminino, 50 anos]

Ajudar alguém que precise realmente é um regozijo maior que a parte económica.
[Advogado, prática individual, masculino, 43 anos]

É perceber que tu podes efectivamente contribuir para resolver problemas que são graves para a vida das pessoas. E acho que o direito é uma ferramenta poderosa, se for bem usada. Portanto, eu gosto disso. E acho que os advogados são fundamentais por causa disso. [Advogada, sociedade de advogados, feminino, 35 anos]

4.1.2. Desafio intelectual

A maioria dos participantes privilegia os temas novos e diferentes, por intelectualmente desafiantes, considerando-os prazerosos e gratificantes:

O que me desafia na profissão é precisamente isto: é termos de constantemente nos reinventar, inventar novas formas de resolver os problemas, pensar sempre um pouco fora da caixa porque os problemas também nos desafiam, e a forma de os resolver também nem sempre é fácil. [Advogada, sociedade de advogados, feminino, 32 anos]

O que eu gosto mais e aquilo que mais me desafia é trabalhar em assuntos novos, temas novos. Coisas que ninguém tenha pensado muito, e que me obriguem a estudar, e a pensar e a estruturar, e a criar um plano, e aborrece-me muito o trabalho repetitivo.
[Advogada, sociedade de advogados, feminino, 40 anos]

Gosto de aprender coisas novas e estudar assuntos diferentes. E acho que tem a parte gratificante de muitas vezes conseguirmos superar uma coisa que, inicialmente, nos parece um desafio. Acho que tem uma parte de superação importante e boa.
[Advogada, sociedade de advogados, feminino, 34 anos]

4.1.3. Autonomia e Liberdade criativa

Alguns dos participantes referiram a importância da autonomia e liberdade criativa na expressão escrita e na definição da estratégia a adoptar:

Gosto muito de ter o privilégio de utilizar as palavras para contar a melhor história possível. [Advogada, sociedade de advogados, feminino, 39 anos]

Gosto dessa parte de brincar com as palavras. Gosto de colocar essas ideias no papel de uma forma plausível. Dá-me prazer de sentar, escrever uma peça bem feita, reler, pensar.

[Advogada, sociedade de advogados, feminino, 39 anos]

Gosto da autonomia e gosto da parte de planear e encontrar uma solução.

[Advogada, prática individual, feminino, 48 anos]

Eu gosto muito de ter autonomia e liberdade criativa. Eu sei que está no estatuto dos advogados, que nós somos independentes tecnicamente, mas ver na prática o que é ser independente tecnicamente e ter liberdade criativa, acho que é uma coisa muito bonita. E já vi como ter essa liberdade e autonomia técnica pode ter um impacto brutal sobre a vida das pessoas. Portanto, eu gosto disso. [Advogada, sociedade de advogados, feminino, 35 anos]

4.1.4. Contacto humano (com Clientes e Colegas)

Para vários participantes o convívio com os Colegas, incluindo equipa e superiores, e a interacção com o Cliente e respectiva área de negócio é motivador:

Gosto desse lado da profissão. Ser uma profissão de contacto. Não é uma profissão é isolada. [Advogada, sociedade de advogados, feminino, 50 anos]

Contacto humano com clientes, formar estagiários. [Advogado, sociedade de advogados, masculino, 35 anos]

E dou-me muito bem com as pessoas, sobretudo com a minha equipa e com a minha sócia, que está acima de mim. [Advogado, sociedade de advogados, masculino, 35 anos]

Mas, também, gosto do contacto com as pessoas e, às vezes, haver muitas interacções e processos que envolvem muitas pessoas e tens de conjugar várias

necessidades. [Advogada, sociedade de advogados, feminino, 39 anos]

4.2. Factores de Stress

4.2.1. Desgaste Mental

O desgaste mental decorrente do exercício da profissão é mencionado de forma unânime, e este entendimento é transversal não obstante as diferentes faixas etárias:

É uma profissão de desgaste rápido. E a maioria das pessoas não compreende o desgaste da profissão. [Advogado, prática individual, masculino, 43 anos]

É uma profissão muito exigente ao nível mental, com um desgaste muito grande. Não é um desgaste físico, mas sim um desgaste imenso em termos de cabeça, com muita responsabilidade e stress. [Advogada, prática individual, feminino, 47 anos]

É uma profissão de desgaste. Não sei se é reconhecidamente assim, mas, para mim, é certamente uma profissão de desgaste porque eu noto na minha saúde esse desgaste. [Advogada, sociedade de advogados, feminino, 40 anos]

O que menos gosto na profissão talvez seja o facto de ser uma profissão bastante desgastante, bastante stressante, em que os timings, a urgência de fazer as coisas é sempre bastante. [Advogada, sociedade de advogados, feminino, 32 anos]

4.2.2. Exigência cognitiva

Como factor de stress vários participantes referiram fazer trabalho complexo, profundo, de atenção contínua, e que quando estão com este tipo de trabalho preferem ficar em teletrabalho ou à noite quando o telefone já não toca para evitar interrupções:

O trabalho que eu faço é um trabalho normalmente complexo, porque me caem normalmente os temas mais complexos, não fico com os temas comezinhos. [Advogada, sociedade de advogados, feminino, 40 anos]

Trabalho intelectual, de concentração, de atenção ao detalhe, ... que é difícil manter quando a pessoa está cansada e quando trabalha muitas horas, coisas que exigem

muita atenção. [Advogada, sociedade de advogados, feminino, 34 anos]

É muito time consuming, requer muito tempo, e é muito intenso. Ou seja, pensar na defesa do nosso constituinte, construir argumentos jurídicos, às vezes, é uma coisa que exige muito de nós. [Advogada, sociedade de advogados, feminino, 23 anos]

4.2.3. Pressão e stress

As palavras “*pressão*” e “*stress*” foram as mais referidas pelos participantes e surgem associadas à exigência cognitiva de produzir muito em pouco tempo, à responsabilidade assumida, aos objectivos de facturação, e ao ambiente competitivo:

É uma profissão muito stressante, muito exigente. [Advogado, sociedade de advogados, 37 anos]

É claro que há alguns aspectos, como a pressão de clientes, claro, para o trabalho estar feito, para haver mais trabalho feito em menos tempo, a responsabilidade que temos no sentido de coordenarmos transacções que envolvem vários milhões de euros, tudo isso tem uma pressão psicológica grande, que é preciso gerir, e que pode ser melhor ou pior gerida consoante a cultura organizacional. [Advogada, sociedade de advogados, feminino, 38 anos]

Eu sinto que estou sempre a correr contra o tempo. E é isto de forma sistemática” [Advogada, prática individual, feminino, 47 anos]

(...) objectivos de facturação, objectivos de horas. Claro que acrescenta pressão e stress e, de facto, é muito intensivo e, pronto, as exigências são elevadas em termos intelectuais, de foco e também emocionais. [Advogada, sociedade de advogados, feminino, 34 anos]

O facto de ser um trabalho intelectual e de ser medido à hora é duro. Porque há dias em que nós estamos intelectualmente capazes e com energia e descansadas e conseguimos produzir imenso. E há outros dias em que eu sinto que não estou tão bem, mas continuo a ter a mesma pressão para fazer X horas. [Advogada, sociedade de advogados, 34 anos]

É uma profissão muito competitiva, todos estamos a trabalhar para ser os melhores. [Advogado, sociedade de advogados, masculino, 37 anos]

O stress, os prazos muito curtos, a pressão que nós sentimos a partir de uma determinada senioridade em não só responder à altura aos clientes, como saber delegar aquilo que é possível delegar para baixo, formar pessoas da maneira certa. [Advogada, sociedade de advogados, feminino, 40 anos]

4.2.4. Urgência

Muitos participantes referem a urgência como sendo o que define o ritmo da profissão:

A exigência de resposta às necessidades do cliente em timings que eu acho que, muitas vezes, não são aceitáveis, em que tens de sacrificar uma parte da tua vida. E a exigência não só do cliente como do próprio escritório em corresponder a isso. [Advogado, sociedade de advogados, masculino, 35 anos]

Acho que o ritmo é... o maior desafio da nossa profissão. [Advogada, sociedade de advogados, feminino, 40 anos]

Porque a nossa profissão é um bocado descontrolada. Por muito que eu tente organizar a minha semana ou o meu dia, às vezes os clientes surgem com questões que nós não estávamos à espera e que, portanto, são urgentes e que é preciso resolver. E depois, o que eu já tinha planeado para o meu dia, acaba por ficar para o segundo plano porque tive que dar prioridade a essas coisas urgentes que surgiram. [Advogada, sociedade de advogados, feminino, 23 anos]

4.2.5. Responsabilidade

Muitos participantes referem a responsabilidade como sendo um dos maiores factores de stress no exercício da profissão:

Acho que quando se tem muita liberdade e muita autonomia também vem muita responsabilidade com isso. Acho que o pior da advocacia é isso. É que tu assumes um

risco muito grande naquilo que estás a fazer. [Advogada, sociedade de advogados, feminino, 35 anos]

Da estratégia não correr bem, de a tua própria relação com o cliente também não correr bem, de perderes o caso e de o cliente não estar à espera, por exemplo. Ou de existir um impacto para a vida da pessoa em causa e não há volta a dar, porque muitas vezes é mesmo assim. Acabou, é o final da linha e tu não tens forma mais de resolver o assunto. [Advogada, sociedade de advogados, feminino, 35 anos]

À medida que se vai crescendo, que se vai subindo a profissão, a responsabilidade aumenta e com isso o stress, os níveis de ansiedade. [Advogado, sociedade de advogados, masculino, 37 anos]

Às vezes venho tão assoberbada com alguma coisa que acordo a meio da noite e sonho com aquilo. Os sonhos nunca são bons ou porque perdi um prazo ou porque me atrasei com não sei o quê. [Advogada, sociedade de advogados, feminino, 39 anos]

4.2.6. Disponibilidade total

As respostas de muitas participantes fazem alusão a estarem sempre disponíveis por imposição da organização ou pelos clientes:

Com total disponibilidade e essa é a parte que eu menos gosto. [Advogado, sociedade de advogados, masculino, 37 anos]

A falta de noção dos clientes, que acham que temos de estar disponíveis 24 horas. [Advogada, sociedade de advogados, feminino, 38 anos]

Mesmo quando estou de férias, eu estou sempre conectada e a ver prioridades e coisas que surgem, e não consegues descansar verdadeiramente. [Advogada, sociedade de advogados, feminino, 39 anos]

Há uma pressão hierárquica e institucional tão grande que os colaboradores sentem têm que estar no fundo o tempo todo ao serviço. Como se aquilo fosse um serviço

militar. [Advogada, sociedade de advogados, feminino, 35 anos]

4.2.7. Sobrecarga de trabalho

A sobrecarga foi um dos temas mais referidos pelos entrevistados que referem trabalhar muito e ainda assim sentem que estão a falhar:

Eu saía sempre com uma sensação de falha, de estou a falhar, de eu fiz tanto e ainda assim foi muito menos do que eu deveria ter feito. [Advogada, sociedade de advogados, feminino, 39 anos]

Ou seja, se fazes muitas horas de trabalho, sempre fizeste muitas horas de trabalho, é o esperado. [Advogada, sociedade de advogados, feminino, 35 anos]

O problema é esse, não é o trabalho que faço, é a quantidade de trabalho, a sobrecarga de trabalho que tenho, eu trabalho muito. Se eu trabalhasse menos, era melhor, gostava mais. [Advogado, sociedade de advogados, masculino, 37 anos]

O facto também de trabalhar com vários advogados (...) e todos me passarem trabalho ao mesmo tempo, mas nenhum estar preocupado com quantos assuntos é que eu tenho em mãos, para quando é que são, que prazos é que eu tenho... [Advogada, sociedade de advogados, feminino, 34 anos]

4.2.8. Presentismo

Os entrevistados referem o presentismo associado a uma má gestão do tempo e à cultura de aparências:

Havia uma tendência para esticar muito as horas para a noite, mesmo quando não precisava, muitas vezes. [Advogada, sociedade de advogados, feminino, 35 anos]

Para demonstrar que és muito bom, tens que ficar, necessariamente, a fazer noitadas o tempo todo. [Advogada, sociedade de advogados, feminino, 35 anos]

4.2.9. Liderança tóxica, Egos e Bullying

Vários participantes relataram episódios de liderança tóxica, e de *bullying* em casos de atendimento a urgências familiares ou pessoais:

Eu tinha terror de ir trabalhar. Só a presença dele me causava imensa instabilidade. [Advogada, sociedade de advogados, feminino, 34 anos]

O meu chefe ligava-me às 10h da noite quando lhe apetecia, quase todos os dias. [Advogada, sociedade de advogados, feminino, 39 anos]

Há uma luta constante entre os sócios de querer, mostrar e fazer entre eles, e uma competição a um nível que causa uma pressão gigante para quem está abaixo. [Advogada, sociedade de advogados, feminino, 39 anos]

Há muito para fazer, não é muito conveniente estar-se deprimido a esta altura da vida, portanto, vai lá trabalhar, falamos sobre isso mais tarde depois tiras umas férias e isso passa. [Advogada, sociedade de advogados, feminino, 39 anos]

4.2.10. Work-life tension

Os participantes, em especial os do sexo feminino, referiram ter dificuldade em conciliar a exigência profissional com a vida pessoal e familiar:

E, de facto, esta profissão, eu acho, nos obriga a escolher a determinada altura. Quero apostar, assim, tanto na minha carreira ou vou pôr aqui um compasso de espera e vou dar atenção à minha família? [Advogada, sociedade de advogados, feminino, 40 anos]

Desporto de alta competição ou estar num escritório muito exigente é igual. São muitas horas, há muita exigência, tu passas por períodos em que dormes pouco, é difícil conciliar com a família, com os amigos, é exactamente igual. [Advogada, sociedade de advogados, feminino, 35 anos]

É difícil estabelecer uma rotina, porque trabalhamos em função das necessidades dos

clientes e daquilo que surge, acho que a maior dificuldade é essa. [Advogada, sociedade de advogados, feminino, 34 anos]

4.3. Estratégias de Regulação

4.3.1. Imposição de limite

Os participantes referem que impõem limites à sua jornada profissional como estratégia de protecção da saúde mental e bem-estar.

É saber, primeiro, quais são os teus limites. Ou seja, há certo tipo de sintomas que tu comesças a ter, em que comesças a perceber, não estou bem ou isto já é o meu limite. Tu tens que saber, tens que parar. [Advogada, sociedade de advogados, feminino, 35 anos]

Eu implemento o meu direito a desligar, mas é por minha conta e risco. [Advogado, sociedade de advogados, masculino, 35 anos]

Não me servia de nada ser associado principal se estoirasse. [Advogado, sociedade de advogados, masculino, 35 anos]

E é nessa altura que eu penso para mim, se eu quero fazer disto profissão eu não posso continuar assim, (...). E eu começo a dizer não! [Advogada, sociedade de advogados, feminino, 35 anos]

4.3.2. Autocuidado (meditação, hobbies, desporto)

Os participantes referem praticar desporto, meditar, dormir e brincar com o animal de estimação como autocuidado:

Estar com o meu animal de estimação. [Advogada, sociedade de advogados, feminino, 34 anos]

Faço uma meditação pequenina, um pranayama.. [Advogado, prática individual, feminino, 47 anos]

Todas as semanas, pinto. [Advogado, sociedade de advogados, masculino, 35 anos]

“Tento sempre dormir as minhas oito horas. É muito importante para o meu equilíbrio.” [Advogada, sociedade de advogados, feminino, 50 anos]

4.3.3. Socialização - família e amigos

Os participantes referem o processo de socialização com amigos e família como uma fonte de bem-estar:

“Ir beber um copo com os amigos, ir jantar fora. [Advogada, sociedade de advogados, feminino, 38 anos]

Gosto muito de ir aos domingos, sozinha, para uma roda de samba e dançar, só dançar durante 3 horas seguidas. [Advogada, sociedade de advogados, feminino, 39 anos]

Fazer todas as atividades culturais e viagens que é típico fazer com uma criança pequenina para lhe mostrar o carinho do mundo. [Advogada, sociedade de advogados, feminino, 50 anos]

4.3.4. Compromisso calculativo

Alguns participantes referem não querer continuar a exercer a profissão, apenas continuam por motivos financeiros, o que remete ao compromisso calculativo (Meyer & Allen, 1991), consistente continuidade de um colaborador na organização motivada pelas avaliações dos custos elevados associados à sua saída:

Eu quero largar a profissão, quero deixar de ser advogada, não é isto que eu quero para o fim da minha vida, mas também preciso da minha profissão para me manter financeiramente. [Advogada, prática individual, feminino, 47 anos]

Disse que eu ia largar isto e que a advocacia não ia ser o meu modo de vida e que eu estava ali porque precisava de dinheiro. [Advogada, sociedade de advogados, feminino, 39 anos]

Eu só me mantenho, porque é uma profissão mais bem paga do que a maioria das profissões em Portugal. [Advogado, sociedade de advogados, masculino, 35 anos]

4.3.5. Crafting a new role

Alguns participantes analisam a possibilidade de mudança no exercício da profissão:

Não sei se no futuro não farei um outro tipo de advocacia, mais in-house, porventura. [Advogada, sociedade de advogados, feminino, 32 anos]

Não voltaria a dar prioridade aos grandes escritórios. [Advogada, sociedade de advogados, feminino, 34 anos]

4.3.6. *Quiet quitting*/Estratégia de sobrevivência

Alguns participantes referem ter diminuído o número de horas dedicado à profissão como protecção da sua saúde mental e bem-estar, após diagnóstico de esgotamento ou de burnout:

Para quem estava habituado, a dar 120, passei a dar 80. Eu já devia ser associado principal há ano e meio e não sou. E eu sei muito bem porquê. Tudo bem. Mas é um trade-off que eu fiz. [Advogado, sociedade de advogados, masculino, 35 anos]

Desde que tive essa minha fase de burnout eu simplesmente impus a mim mesma um limite que neste momento é bastante curto, até porque disse a mim mesma que não ia voltar a passar por aquilo. Não me estou a esforçar para subir na carreira. Lá está, estou numa fase em que só quero fazer o meu. [Advogada, sociedade de advogados, feminino, 39 anos]

4.3.7. Teletrabalho/Flexibilidade

Os participantes referem o teletrabalho como sendo uma estratégia de regulação, preferindo quando pretendem fazer trabalho cognitivamente mais exigente e para conciliar o trabalho com a vida pessoal.

Eles sabem que eu quando fico em casa normalmente é porque me quero mesmo concentrar numa coisa, não quero que ninguém me interrompa. [Advogada, sociedade de advogados, feminino, 40 anos]

Como trabalhamos em open space, se tiver mesmo de me concentrar numa peça ou a estudar um tema mais complexo, fico a trabalhar em casa. [Advogada, sociedade de advogados, feminino, 23 anos]

O teletrabalho é uma ótima ferramenta para que conseguir equilibrar a vida pessoal com a vida familiar. E permite, no fundo, esta liberdade de conciliar com tudo o resto que nós somos. [Advogada, sociedade de advogados, feminino, 32 anos]

5. Discussão

O objectivo deste estudo consistia em identificar os factores causadores de stress, os factores potenciadores de *engagement* e medidas de auto-regulação adoptadas pelos advogados, em Portugal, tendo como base os elevados níveis de *burnout* na advocacia, evidenciados pelos estudos quantitativos.

Os factores de stress (exigências) e os factores de *engagement* (recursos) evidenciados no estudo encontram apoio na literatura. São ao mesmo tempo factores de motivação e factores de stress: a exigência cognitiva e o desafio intelectual associado a temas novos, exigentes e diferentes, que exigem estudo constante, bem como soluções e estratégias inovadoras; o propósito da profissão de ajudar a resolver problemas e a responsabilidade que a mesma acarreta por influenciar a vida e o património das pessoas; e o facto de ser uma profissão de contacto humano e a relação que se estabelece com o cliente ser motivadora e stressante ao mesmo tempo (clientes difíceis, incompreensão, urgência, requerem total disponibilidade).

O *work-life tension* é na literatura analisado como uma consequência do burnout (Maslach, 2001), resultando do estudo como um factor de stress. Em concreto, muitos participantes, especialmente do sexo feminino, referiram só conseguir corresponder com as exigências do trabalho (carga de trabalho, urgência e disponibilidade) porque têm apoio externo contratado e pago no cuidado com os filhos: ir buscar à escola, brincar, dar banho

e dar jantar, mas mesmo assim, depois de um dia de trabalho, é difícil ter a energia e capacidade mental para dar atenção aos filhos. Os participantes que não têm este apoio têm de sair mais cedo do trabalho e muitas vezes sofrem de *bullying* por não estarem a cumprir com aquilo que é na cultura considerado normal, para efeitos de progressão de carreira e atribuição de prémios de desempenho. Tal gera insatisfação, compromisso calculativo e *quiet-quitting*. Alguns participantes referiram que o divórcio, com responsabilidades parentais partilhadas, apresenta-se como uma vantagem, na medida em que na semana em que não têm os filhos podem dedicar-se mais ao trabalho, estar em silêncio, fazer desporto e dormir. Todos os participantes referem não conseguir ter vida para além do trabalho durante a semana, o desgaste mental é tão grande que muitas vezes nem conseguem ler um livro (não jurídico) ao final do dia, sendo unânime de que precisam de tempo para desligar do trabalho, e que precisam de fazer algo que “*limpe a cabeça*” para estarem disponíveis para a família, em especial, cuidar e brincar com os filhos. E quando querem fazer algo para que lhes traz bem-estar, tal como socializar, tal é feito à custa da redução das horas de sono.

No que concerne às estratégias de regulação, do estudo resultaram evidenciadas o direito a desligar, dentro da imposição de limites, o compromisso calculativo, o *quiet quitting* e o teletrabalho, conforme segue:

Direito a desligar: uma medida adoptada de forma individual por alguns dos participantes nas entrevistas, mesmo contra as políticas da organização, devido à saturação digital que se sente nos dias de hoje, de estarmos ligados o tempo todo. A partir de certa hora desconectam-se do trabalho, em especial, não enviam, nem respondem a emails. Foram vários os participantes que indicaram ser fundamental para o seu equilíbrio e bem-estar mental, não receber chamadas, nem emails a partir do momento em que decidem terminar o dia de trabalho, bem como nas férias e períodos dedicados a estudo

para a Ordem dos Advogados ou outras provas, ou ausências em caso de doença ou emergências familiares.

Compromisso calculativo: alguns participantes referiram só continuar na advocacia porque a sua saída teria um impacto financeiro negativo na sua vida: não encontram outra actividade que lhes dê um ganho remuneratório equivalente e que lhes permita sustentar o nível de vida que têm. Este conceito que é visto como um menor envolvimento no trabalho (Meyer & Allen, 1991), mas surge aqui como uma estratégia de regulação.

Quiet quitting: como estratégia de regulação numa profissão tão exigente em que quem é competente é compensado com mais trabalho e mais responsabilidade, alguns dos participantes referiram que passaram a trabalhar menos horas e a criar distanciamento com o trabalho e a organização, como forma de protecção, ou porque já se sentiram em exaustão, e com vista a criar bem-estar decidiram abrandar o tempo e a dedicação ao trabalho, ou porque já foram diagnosticados com *burnout* e perceberam que a única maneira de não voltarem a passar pelo mesmo é reduzir em cerca de metade a tempo dedicado ao trabalho, deixando nos dois casos de ter ambição em relação à progressão na hierarquia e conseqüente aumento remuneratório mensal e anual, na forma de prémio.

Teletrabalho: Das entrevistas feitas, o teletrabalho surgiu como uma estratégia de regulação, tendo muitos participantes referido preferir o teletrabalho no caso de realização de tarefas mais exigentes do ponto de vista intelectual, cognitivo, não tendo assim sem interrupções constantes, e ainda ter tempo para conseguir realizar outras tarefas importantes que ajudam a criar bem-estar (exercício, meditação, passear animal de estimação, preparar uma refeição).

6. Implicações

É fundamental dotar os advogados de formação em liderança, pois para lidar com o *burnout* a postura da liderança é fundamental. Como *role models*, os colaboradores tendem a olhar para estes como aquilo que é certo ou errado em determinada cultura organizacional. Deve ser criada segurança psicológica, um espaço seguro para falar, sem medo das represálias, e de penalizações, considerando o bem-estar da pessoa como prioridade. Deve ser evitado o presentismo até porque, como resultado das entrevistas, é possível concluir que a advocacia exige momentos de isolamento e de concentração, por força de trabalho mais exigente cognitivamente, por um lado, e de momentos escape e de implementação de estratégias de regulação, por outro, que variam de pessoa para pessoa, e em função do trabalho que fazem (v.g. contencioso, transacções) e de períodos mais intensos de trabalho, que não se compadecem com a presença permanente e física no escritório ou com uma disponibilidade total, mesmo que através de meios tecnológicos. O compromisso do *top management* e a implementação de métricas é fundamental. Por exemplo, podem ser medidas as reuniões e emails enviados fora de horas, em períodos de descanso, em períodos de ausência e de férias do colaborador, ou ao fim de semana. Adicionalmente, os líderes de escritórios de advogados devem entender ao impacto do volume total de trabalho no colaborador, em termos de saúde e de produtividade, sabendo que pode resultar da atribuição interna de várias pessoas, ou de pedidos solicitados directamente pelos clientes, nas posições mais seniores. Há também a necessidade de regulação individual.

As entrevistas demonstram que saber dizer que não (quer a pedidos adicionais, quer a prolongar as horas de trabalho para a noite, fins de semana e períodos de descanso, férias), ou pelo menos dizer o que se tem em mãos, pedido orientação quanto ao que é prioritário, parece ser crucial para evitar a exaustão e reincidir em problemas de saúde já

diagnosticados, entre eles o *burnout*. Das entrevistas resultou também que quem já experienciou sintomas de *burnout* (em alguns casos diagnosticado), para além da ajuda médica e da inclusão de rotinas de autocuidado (desporto, hobbies, meditação), quando tem o apoio da organização, tende a ajustar a sua posição dentro da estrutura, reduzindo o número de horas de trabalho, mudando a área de actuação, optando por um departamento ou função com menos pressão, stress, exigência e urgência, ou nos casos em que tal não é possível tendem a sair da organização. Prevenir e lidar com o *burnout* exige uma acção concertada entre a componente individual, e a equipa e a organização no seu todo.

O equilíbrio entre recursos e exigências na prevenção de casos de *burnout*, é o mais adequado, na medida em que permite atender às características específicas da profissão, da área de actuação e às características individuais. Ajustar os recursos às exigências permitirá aumentar o *engagement* e uma maior satisfação para lidar com as exigências da profissão. Por muito que um advogado tenha escolhido a profissão pelo propósito de ajudar pessoas, estudar e encontrar soluções criativas para problemas muito exigentes, se trabalhar 12 a 16 horas por dia (como foi relatado por alguns participantes nas entrevistas), ainda que estes sejam factores de motivação, esta situação é insustentável a logo prazo.

Um inquérito interno feito com base no JD-R monitor (aplicação do questionário JD-R model), criado por Bakker (2006) com aplicação do modelo, permitirá ficar a conhecer as necessidades e recursos de cada função e actuar em conformidade e obterá informação adequada às melhorias necessárias.

7. Limitações e Investigação futura

Este estudo cinge-se a 20 entrevistas, sendo que 75% da amostra são do sexo

feminino. A profissão analisada é a advocacia. E cinge-se ao território português. Embora as principais exigências da profissão sejam iguais em qualquer parte do mundo (IBA, 2021).

A continuação da investigação e aprofundamento da temática pode ser feito, a nível individual e organizacional, com aplicação do JD-R monitor (aplicação do questionário JD-R model), criado por Bakker (2006) com aplicação do modelo. A aplicação a outras profissões, que têm reportando níveis de *burnout* elevados, e ainda carecem de um estudo qualitativo.

8. Conclusões

Em cumprimento do objectivo deste estudo, conclui-se que os principais factores de stress são: o desgaste mental, a complexidade técnica, a pressão e o ambiente stressante e competitivo, a urgência no tratamento dos temas, a responsabilidade, a sobrecarga de trabalho, o presentismo, a liderança tóxica, os egos e o *bullying* e o *work-life tension*; que os principais factores de *engagement* são o propósito/vocação, o desafio intelectual, a autonomia e a liberdade criativa, e contacto humano; e que as estratégias de regulação são: a imposição de limites, o autocuidado (meditação, hobbies, desporto), a socialização, o compromisso calculativo, *crafting a new role*, o *quiet quitting*/estratégias de sobrevivência e o teletrabalho/flexibilidade.

Este estudo contribui para teoria, na medida em que traz uma versão mais detalhada dos factores que estão na origem do *burnout* na advocacia em Portugal

Com este estudo pretende-se contribuir para desmitificação do tema do *burnout* na advocacia, e para a criação e implementação de estratégias, que permitam melhorar a saúde mental dos advogados, por uma advocacia mais digna, mais humana.

Referências Bibliográficas

- Babakus, E., Ugur Yavas e babakus@memphis.edu (2011) Job Demands, Resources, Burnout, and Coping Mechanism Relationships, Services Marketing Quarterly, 32:3, 199-209, DOI: 10.1080/15332969.2011.581941
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2007) "The Job Demands-Resources model: state of the art", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22 Issue: 3, pp.309-328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Burke, R. (2009). Workaholism and relationship quality: A spillover-crossover perspective. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(1), 23–33. <https://doi.org/10.1037/a0013290>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170–180. <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F1076-8998.10.2.170>
- Bakker A.B., Le Blanc PM, Schaufeli WB. Burnout contagion among intensive care nurses. *J Adv Nurs*. 2005 Aug;51(3):276-87. doi: 10.1111/j.1365-2648.2005.03494.x. PMID: 16033595. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/16033595/>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych031413-091235>
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2000). Burnout contagion processes among teachers. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(11), 2289–2308. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2000.tb02437.x>
- Brough, P., & Boase, A. (2019). Occupational stress management in the legal profession: Development, validation, and assessment of a stress-management instrument. *Australian Journal of Psychology*, DOI: 10.1111/ajpy.12244 <https://research-repository.griffith.edu.au/bitstream/handle/10072/386300/Brough174375.pdf?sequence=1>
- Demerouti, E., Arnold B. Bakker, Maria C.W. Peeters & Kimberley Breevaart (2021) New directions in burnout research, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30:5, 686-691, DOI: 10.1080/1359432X.2021.1979962
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Leiter, M. (2014). Burnout and job performance: The moderating role of selection, optimization, and compensation strategies. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(1), 96.

- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. and Schaufeli, W.B. (2001), "The job demands-resources model of burnout", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, pp. 499-512.
- Demerouti, E., Mostert, K., & Bakker, A. B. (2010). Burnout and work engagement: A thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3), 209-222. doi:10.1037/a0019408
- Desrumaux, P., Marion Nickum (2023) Burnout among lawyers: effects of workload, latitude and mediation via engagement and over-engagement, *Psychiatry, Psychology and Law*, 30:3, 349-361, DOI: 10.1080/13218719.2022.2035840
- Demerouti E. Strategies used by individuals to prevent burnout. *Eur J Clin Invest*. 2015 Oct;45(10):1106-12. doi: 10.1111/eci.12494. Epub 2015 Sep 2. PMID: 26153110
- Du Plooy, J., & Roodt, G. (2010). Work engagement, burnout and related constructs as predictors of turnover intentions. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 36(1), Art. #910, 13 pages. DOI: 10.4102/sajip.v36i1.910
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 165-174. doi:10.1016/j.jvb.2005.01.003
- Halbesleben, J. R. B., & Buckley, M. R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of Management*, 30(6), 859-879. doi:10.1016/j.jm.2004.06.004
- International Bar Association, Mental Wellbeing In the Legal Profession a Global Study, 2021.
- Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (2003). Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of Work and Health Psychology* (pp. 383-425). West Sussex, UK: Wiley.
- Salmons, Ilona, "Best practices for managing burnout in attorneys" (2017). Theses and Dissertations. 835. <https://digitalcommons.pepperdine.edu/etd/835>
- Marion Nickum & Pascale Desrumaux (2023) Burnout among lawyers: effects of workload, latitude and mediation via engagement and over-engagement, *Psychiatry, Psychology and Law*, 30:3, 349-361, DOI: 10.1080/13218719.2022.2035840 <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13218719.2022.2035840>
- Meyer, J. P.; Allen, N. J. (1991) – A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*,(1), 61-89.
- Maslach, C. (1976). Burned-out. *Human Behavior*, 5(9), 16-22.
- Maslach, C. (1982). Understanding burnout: Definitional issues in analyzing a complex phenomenon. In W. S. Paine (Ed.), *Job stress and burnout*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Maslach, C. (1993). Burnout: a multidimensional perspective. In Schaufeli, W.B. & Maslach, C. & Marek, T. (Eds). *Professional burnout, Recent developments in Theory and Research*. Philadelphia, PA: Taylor & Francis.

- Maslach, C., Jackson, S.E., & Leiter, M.P. (1996). Maslach Burnout Inventory Manual (3rd Ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Jackson, S.E., Leiter, M.P., Schaufeli, W.B. & Schwab, R.L (2017). Maslach Burnout Inventory Manual (4. Ed.). Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Maslach, C., Leiter, M. P., & Schaufeli, W. (2009). Measuring burnout. In S. Cartwright & C. C. Cooper (Eds.), *The Oxford handbook of organizational well-being* (pp. 86-108). New York, NY: Oxford University Press Inc.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. & Leiter, M.P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Salmons, Ilona, "Best practices for managing burnout in attorneys" (2017). Theses and Dissertations. 835.
- Schaufeli WB, Bakker AB, Hoogduin K, Schaap C, Kladler A. On the clinical validity of the Maslach burnout inventory and the burnout measure. *Psychol Health*. 2001;16:565–582.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (3), 293-315. doi:10.1002/job.248
- Sharma, A., Verma, S., Verma, C., and Malhotra, D. (2010). Stress and burnout as predictors of job satisfaction among lawyers. *European Journal of Social Science*, 14(3), 348-359.
- Seligman, M. E. P., Verkuil, P. R., & Kang, T. H. (2005). Why lawyers are unhappy. *Deakin Law Review*, 10(1), 49-66. doi:10.21153/dlr2005vol10no1art268
- Tsai FJ, Huang WL, Chan CC. Occupational stress and burnout of lawyers. *J Occup Health*. 2009;51(5):443-50. doi: 10.1539/joh.18179. Epub 2009 Jul 10. PMID: 19590156.