

O Papel do Chamamento na Moderação entre o *Stress* de Papéis e o *Burnout*: As Lições da Judicatura

Prestação e gestão do trabalho no setor da justiça e nos tribunais

Sandra Patrícia Marques Pereira (Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra; CAPP, ISCSP-ULisboa); Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia (Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra; CAPP, ISCSP-ULisboa); Patrícia Jardim da Palma (CAPP, ISCSP-ULisboa); Liliana Pitacho (CAPP, ISCSP-ULisboa)

RESUMO

Nas últimas três décadas o sistema judicial atravessou uma reforma baseada nos princípios da Nova Gestão Pública, alterando significativamente as funções dos juízes, que para além do papel tradicional de aplicador da lei, desempenha conjuntamente o papel de juiz-gestor dos tribunais. Este trabalho tem como objetivo explorar a influência do conflito de papéis e ambiguidade de papéis relativamente ao *burnout* do trabalho dos juízes, e analisar a influência da orientação de chamamento como variável moderada de modo a apresentar um modelo conceptual de gestão de *stress* de papéis na magistratura judicial. Teoricamente, este trabalho contribui para a literatura de como gerir o *stress* de papéis com a introdução da moderação do chamamento, assim como para a literatura da influência positiva do chamamento no *burnout*. Relativamente às implicações empíricas, este trabalho contribui para reconsiderar a atual estrutura de organização de trabalho da magistratura judicial.

Palavras-Chave: Orientação de Chamamento; Conflito de Papéis; Ambiguidade de Papéis; *Burnout*; Juízes

Introdução

Os juízes são os atores centrais da organização e do funcionamento do sistema judiciário. Em Portugal, os números recentes da Justiça indicam que em 2019, existiam 2 011 Magistrados Judiciais e 1 423 Magistrados do Ministério Público (Direção-Geral da Política de Justiça, 2021). É neste grupo de profissionais que os cidadãos depositam o chamado reservatório de lealdade (Brody, 2008) para a resolução dos seus conflitos (Silva, Guimarães & Sousa, 2019).

A judicatura está socialmente legitimada através da autonomia e independência dos juízes. A sua entrada e promoção na carreira envolve um conjunto de fatores, desde a formação especializada, à rotatividade até à avaliação do seu desempenho (Grajzl & Silwal, 2020). Todavia, o papel desempenhado pelo juiz tem sofrido alterações, e o papel clássico, antes único, vê o papel de gestor a entrar no cenário (Guimarães, Gomes, Correia, Oliveira & Piazentin, 2017). Esta questão comporta conflitos, nomeadamente na forma como o juiz entende o seu trabalho, e apresenta ambiguidades, com a falta da comunicação entre juízes, oficiais de justiça e Ministério da Justiça. Esta preocupação reflete-se num relatório técnico elaborado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 2019) acerca da recente transformação da Justiça em Portugal, incidindo sobre as implicações na capacidade e desempenho judicial no que diz respeito ao trabalho dos juízes, pois estes ao serem responsáveis por tarefas de julgamento, e ainda tarefas administrativas, contribuem para pendências no

sistema. Pelo que é recomendado pela OCDE o reforço de recursos humanos para apoiar o juiz no desempenho das suas funções.

O conflito de papéis e ambiguidade de papéis são as dimensões mais consideradas na literatura como consequência do *stress* de papéis nas profissões. Isto é, quando um indivíduo enfrenta pressão no trabalho por não compreender quais as tarefas prioritárias e como realizar os papéis que lhe estão adjudicados na organização, de acordo com as expectativas (Wu, Hu & Zheng, 2019). Uma gestão débil do *stress* de papéis pode conduzir a impactos negativos no trabalho e nos indivíduos, como o *burnout* (Ebbers & Wijnberg, 2017; Huang, Chang & Yeh, 2020).

Todavia, o trabalho é considerado como uma experiência subjetiva, não significa o mesmo para todas as pessoas, diferentes fatores influenciam o modo como cada um lida e gere os fenómenos da sua profissão (Pitacho, Palma & Correia, 2020). Na literatura, a orientação para o trabalho encontra-se conceptualizada num modelo tripartido de relações desenvolvidas pelos indivíduos com a profissão: emprego, carreira e chamamento (Wrzesniewski, McCauley, Rozin & Schwartz, 1997). Por outro lado, um estudo recente (Pitacho et al., 2019), incita até à possibilidade da existência de perfis mistos para além dos perfis puros de orientação para o trabalho, nomeadamente “carreira-chamamento” e “carreira-emprego”. Mas dentro destas opções é a orientação de chamamento que é conceptualizada como a mais intensa das orientações (Dik & Shimizu, 2019), com faceta afetiva, emocional, espiritual e de identidade entre um indivíduo e determinado trabalho (Rosa, Vianello & Anselmi, 2019).

O significado atribuído pelos juízes à realização do seu trabalho, tem sido descrito como um papel de grande importância e valor social, com um impacto determinante na vida dos cidadãos. A judicatura é descrita através da metáfora religiosa, como uma vocação e um sentimento de seguir um chamamento divino. Contudo, atualmente o papel do juiz vai além de resolver os problemas sociais, com responsabilidade por atender às expectativas da sociedade e implementar a justiça social. Outra função mais recente envolve a figura do juiz-gestor, que busca a solução dos problemas administrativos do sistema de justiça (Gomes et al., 2016), originando conflitos de papéis e ambiguidades de papéis (Guimarães et al., 2017), que possivelmente podem ser moderadas pela orientação de chamamento (Creed, Kaya & Hood, 2020) descrita pelos juízes.

Assim sendo, o presente trabalho tem como objetivo explorar a influência do conflito de papéis e ambiguidade de papéis relativamente ao *burnout* do trabalho dos juízes, e analisar a influência da orientação de chamamento como variável moderada de modo a desenvolver um modelo conceptual de gestão de *stress* de papéis na magistratura judicial.

Estudar os efeitos do *stress* de papéis no *burnout*, assim como o efeito moderador da orientação de chamamento torna-se relevante tanto pelas suas implicações teóricas como práticas. No âmbito teórico, contribui para a literatura da gestão de *stress* de papéis através da introdução da moderação do chamamento, assim como para a literatura da influência do chamamento no *burnout* laboral, ambos aplicados ao setor público. No que concerne às implicações práticas, os juízes são quem melhor conhece a real organização e funcionamento do sistema judiciário, com as suas particularidades (Dallari, 2008), pelo que o estudo deste grupo profissional é o princípio para repensar as práticas e políticas de recursos humanos implementadas nos tribunais, nomeadamente no que diz respeito ao novo papel multifacetado atribuído ao juiz na última

década. E assim, ponderar a possível necessidade de criar uma nova carreira no sistema judicial de assistentes jurídicos de apoio ao trabalho administrativo associado aos processos judiciais. No que respeita à sua organização, este trabalho contará com a seguinte estrutura: inicialmente, apresentar-se-á o enquadramento teórico, versando sobre a literatura de *Stress* de Papéis, no que diz respeito aos Conflitos e Ambiguidades de Papéis, focando depois na Judicatura em particular. Adicionalmente, será abordada também a literatura que relaciona o *Stress* de Papéis e o *Burnout* no Trabalho, assim como a Orientação para o Trabalho de Chamamento. De seguida, são desenvolvidas as hipóteses de investigação, e apresentado o modelo conceptual proposto. Por último, considerações finais são delineadas, incidindo sobre as contribuições teóricas e práticas refletidas no estudo.

Enquadramento Teórico

***Stress* de Papéis: Os Conflitos e Ambiguidades de Papéis**

Em organizações com estruturas de liderança pluralista, onde os limites de funções não estão definidas claramente entre os líderes e outros membros da organização, este fenómeno pode conduzir a conflito de funções, e conseqüente *stress* de papéis (Ebbers & Wijnberg, 2017). O *stress* de papéis é um fator com necessidade de reflexão por parte das empresas, pois quando os indivíduos realizam mais do que uma determinada função, a expectativa do output da mesma pode ser comprometida, pelo que a organização pode sofrer impactos negativos conseqüentes de uma gestão débil deste fator. Assim, o *stress* de papéis manifesta-se de dois modos, isto é conflito de papéis e ambiguidades de papéis numa organização (Huang et al., 2020).

O conflito de papéis é definido na literatura como a incompatibilidade ou inconsistência de funções nos papéis assumidos por um indivíduo (Ebbers & Wijnberg, 2017; Celik, 2013). É também definido como um tipo de *stress* que resulta de uma expectativa conflitante ou concorrente, por parte dos gestores para um determinado cargo ou função na organização. Revelando também a presença de conflitos sobre a capacidade de priorizar quando existem duplas responsabilidades (Tarrant & Sabo, 2010).

Ao passo que ambiguidades de papéis, são definidas como a incerteza sobre as tarefas e responsabilidades envolvidas quando há múltiplos papéis a desempenhar (Ebbers & Wijnberg, 2017). Assim, ocorre quando a um indivíduo, não são fornecidas as informações necessárias para o cumprimento adequado das funções exigidas numa determinada posição (Tarrant & Sabo, 2010). Neste nível, as ambiguidades são provenientes da falta de comunicação por parte da organização, pelo que são mais suscetíveis de clarificações, em comparação com os conflitos de papéis (Guimarães et al., 2017). Por exemplo, Tarrant e Sabo (2010) conduziram um estudo no setor da saúde, que na década de noventa foi objeto de reformas de índole gestor, com especial enfoque no controlo de custos, controlo de utilização de recursos e procura pelo lucro.

Neste contexto, os enfermeiros chefes, passaram por profundas mudanças nas suas funções e responsabilidades que conduziram a sintomas de *stress* de papéis. Para além do papel de enfermeiro, com as funções tradicionalmente associadas à profissão de cuidados ao paciente, foi-lhes adicionalmente atribuído o papel de supervisão, bem como a atribuição de responsabilidades ao nível do conselho de administração, com participação nas decisões

orçamentais e no planeamento estratégico, do mesmo modo ao nível do desenvolvimento e implementação de políticas, criação de programas, cumprimento de metas financeiras e participação em projetos. Esta mudança implicou uma profunda gestão de aquisição de novos conhecimentos, assim como o desenvolvimento de outros já adquiridos. Os conflitos e ambiguidades entre as funções tradicionais de enfermagem e as funções de índole administrativo originaram sintomas de *stress* de papéis.

Conflitos e Ambiguidades de Papéis em Particular: A Judicatura

No decorrer das últimas três décadas, a judicatura tem acompanhado um fenómeno complexo no sistema judicial (Mak, 2008; Silva, Guimarães & Sousa, 2019; Grajz & Silwal, 2020).

Fenómeno este com origens nas reformas baseadas no paradigma da Nova Gestão Pública (Mak, 2008), que vieram alterar o papel do juiz no sistema judicial. Atualmente, o juiz para além de desempenhar o seu papel judicial tradicional de pura aplicação da lei, é incumbido de assumir um papel de gestor dos tribunais, associado a novas atividades administrativas. É introduzida na vida do juiz uma multiespecialização na sua profissão, para além da especialização já inerente a sua função de aplicar a lei, o juiz vê introduzida na sua carreira o papel de juiz-gestor dos tribunais. Esta multiplicidade de papéis tem gerado conflitos e ambiguidades na realização do trabalho na judicatura (Gomes et al., 2016).

Um estudo recente (Guimarães et al., 2017), aplicado a juízes portugueses, obteve uma tipologia de conflitos e ambiguidades sentidas pelo grupo social. No que diz respeito aos conflitos sentidos, foram detetadas quatro incompatibilidades (Ebbers & Wijnberg, 2017), nomeadamente: (1) incompatibilidade das atividades judiciais e as atividades administrativas inerentes ao novo papel juiz-gestor; (2) incompatibilidade entre a carga de trabalho e a força de trabalho, considerando os poucos oficiais de justiça ao serviço; (3) incompatibilidade entre o elevado foco na produtividade e a qualidade exigida ao trabalho judicial; e (4) incompatibilidade entre o salário e a responsabilidade associada à judicatura. Relativamente às ambiguidades, estas materializam-se em quatro incertezas (Ebbers & Wijnberg, 2017), isto é: (1) incerteza entre a relação hierárquica dos juízes e dos oficiais de justiça, visto que estes respondem ao Ministério da Justiça; (2) incerteza da função dos juízes no planeamento dos tribunais, visto que o papel de juiz-gestor implica funções de planeamento e gestão, contudo estas funções não estão definidas claramente, ilustrando um cenário de planeamento incerto; (3) incerteza nos critérios para a distribuição de processos entre juízes, o que produz uma falta de equilíbrio na carga de trabalho; e (4) incerteza nos critérios de avaliação de desempenho dos juízes, que não consideram todas as atividades associadas aos diferentes papéis, pelo que isto origina confusão na priorização de atividades.

Silva, Guimarães e Sousa (2019) na sua investigação sobre o significado do trabalho para os juízes, alertam nas suas conclusões para a preocupação dos juízes com a excessiva carga de trabalho nos tribunais. Os autores frisam que as exigências do trabalho judicial, e a conjugação com as tarefas administrativa do juiz-gestor, influenciam uma possível carga de trabalho excessiva, frustração no trabalho e falta de motivação.

Stress de Papéis e *Burnout* no Trabalho

Distinguir *stress* e *burnout* é uma tarefa árdua, sendo o *burnout* considerado uma noção multifacetada na literatura (Celik, 2013). O *burnout* é definido como uma resposta prolongada ao *stress* emocional crônico e ao *stress* interpessoal que advém do trabalho (Lian, Guo, Wang, Hu, Yang & Li, 2021). Wu et. al. (2020) definem o *burnout* relacionando o construto com os sentimentos negativos experienciados pelos indivíduos no seu ambiente de trabalho. Para Maslach e Leiter (2008) o *burnout* pode ser analisado através de um modelo tridimensional, que coloca a experiência da tensão individual dentro do contexto social do local de trabalho. O modelo é composto pela dimensão exaustão emocional, cinismo e ineficácia profissional. A dimensão da exaustão emocional diz respeito à tensão sentida pelo indivíduo, são os sentimentos de sobrecarga individual e esgotamento de recursos tanto emocionais como físicos.

A dimensão do cinismo/despersonalização refere-se ao contexto interpessoal do *burnout*, em que se verifica uma resposta negativa, insensível e distante de diversos componentes do trabalho. Por fim, a dimensão da ineficácia profissional, diz respeito aos sentimento de incompetência, falta de realização e produtividade laboral. É a dimensão da autoavaliação do *burnout*.

O conflito de papéis e ambiguidade de papéis são tipos de *stress* que afetam o desempenho e conduzem ao *burnout* no trabalho (Celik, 2013). Indivíduos que lidam com conflito de papéis e ambiguidades de papéis, como consequência, podem experimentar as dimensões acima mencionadas: exaustão emocional, despersonalização e diminuição de sucesso pessoal (Karatepe & Uludag, 2008).

Diferentes estudos foram já elaborados relacionando o *burnout* com distintos tipos de profissões, que lidam com conflitos de papéis e sobrecarga de funções. No setor da saúde, é o casos dos enfermeiros chefes, com uma ténue linha entre a profissão de enfermagem e as responsabilidades de administração organizacional, revelaram a existência de níveis de conflito de papéis e ambiguidade de papéis entre as duplas responsabilidades ao nível da priorização de tarefas, numa nível ainda moderado e gerível. Todavia, altos níveis de *stress* nas funções ao longo prazo são interligados a consequências negativas, como a depressão, pelo que é fundamental, que o indivíduo domine o *stress* e faça uma boa gestão dele, pois desde que este não seja avassalador, pode até incentivar o desenvolvimento de competências necessárias (Tarrant & Sabo, 2010).

Outros estudos relacionando o *stress* de papéis e o *burnout*, debruçaram-se já sobre diferentes categorias profissionais, tais como: professores universitários em início de carreira (Lian et al., 2021), vice-presidentes de escolas secundárias (Celik, 2013), gestores de projetos de construção civil (Wu et al., 2020), médicos (Creed, Rogers, Praskova & Searle, 2014; Zhang, Wang, Xie, Yin, Shi, Zhang, Yin, Li, Yang, Cao & Sun, 2020), agentes de polícia (Zhou, Zhang & Xuan, 2020), e banqueiros (Raza, Hussain, Azeem, Ansari & Aziz, 2017).

Orientação para o Trabalho de Chamamento

No percurso da vida da maioria das pessoas, o trabalho constitui o papel principal dessa caminhada (Wrzesniewski et al., 1997). Considerado como uma experiência subjetiva, o trabalho não significa o mesmo para todos os indivíduos, a sua escolha não é linear, podendo ser influenciada por diferentes fatores, como as recompensas económicas que de um trabalho advém, ou pela satisfação pessoal, e sentido individual e social intrínseco de determinada profissão (Pitacho et al., 2020). Na literatura, marco desta discussão foi o livro clássico *Habits of the Heart* (Bellah, Madsen, Sullivan, Swidler & Tipton, 1985), onde a orientação para o trabalho se encontra conceptualizada num modelo tripartido de relações desenvolvidas pelos indivíduos com a sua profissão: orientação para o emprego, orientação para a carreira, e orientação para o chamamento. Anos depois, é o estudo quantitativo de Wrzesniewski et. al. (1997) que incita o desenvolvimento deste modelo. Os autores acreditam ser fundamental expandir o modo como os indivíduos diferem na experiência subjetiva das suas profissões.

Baseados no modelo tripartido de Bellah et. al. (1985) demonstraram que para a maioria das pessoas, alocar-se numa das três orientações é uma tarefa simples, pois cada estilo de orientação, com as suas diferentes peculiaridades conduzem as pessoas nos seus propósitos de vida, proporcionando-lhes significado.

Dito isto, um indivíduo com orientação para o emprego, terá uma maior preocupação com as recompensas monetárias, já um indivíduo com orientação para a carreira, a progressão e sucesso laboral será o centro dos seus interesses e por fim, indivíduos com orientação para o chamamento, focam-se na concretização pessoal e importância social do seu trabalho (Dik & Shimizu, 2019). A par deste modelo tripartido de perfis, um estudo recente (Pitacho et al., 2019), incita a possibilidade da existência de perfis na orientação do trabalho que poderão combinar as três dimensões, isto é, para além dos perfis puros determinados – emprego, carreira e chamamento – os autores refletem sobre a possível existência de perfis mistos, nomeadamente “carreira-chamamento” e “carreira-emprego”.

Todavia, dentro dos três perfis puros, e da possibilidade de perfis misto, a orientação de chamamento, surge na academia com uma importância cultural (Duffy & Dik, 2013), a ideia do trabalho como chamamento, à parte do modelo tripartido acima mencionado, é um dos mais antigos e fundados construtos no estudo sobre o trabalho (Thomson & Bunderson, 2019). Com origens na metáfora religiosa da vocação e no significado da inspiração (Wu et al., 2019). Estamos perante um construto multidimensional que diz respeito ao vínculo afetivo, motivacional, espiritual entre os indivíduos com as suas profissões (Rosa et al., 2019). O chamamento é a orientação mais intensa do significado que um trabalho pode dar a um indivíduo, e são usualmente os que seguem esse chamamento que vivem mais empenhados e mais comprometidos profissionalmente, ligados a um conjunto de variáveis de caráter positivo e de bem-estar no trabalho, tais como: elevados níveis de maturidade laboral, comprometimento no trabalho, significado e satisfação no trabalho e na vida (Duffy & Dik, 2013).

Ainda assim, ainda não há consenso numa definição clara deste construto na literatura. Consideradas as definições dadas ao longo dos anos, são reconhecidas duas perspetivas entre a academia. Por um lado, a perspetiva neoclássica, baseada na origem religiosa do conceito de chamamento, considera que cada indivíduo nasce com uma vocação para determinado trabalho,

motivado por um desejo social de ter impacto positivo na comunidade, desejo esse com origens transcendentais ou com um sentido de destino (Dik & Shimizu, 2019;). Por outro lado, a perspectiva modernista, mais alinhada com os valores modernos e significativo individualismo dos dias de hoje, reflete o enfoque na autoexpressão, autorrealização e no significado intrínseco para com o trabalho. O chamamento, nesta perspectiva, é uma expressão das paixões e interesses individuais, e não se move por um senso de dever ou responsabilidade social. Aqui o chamamento é uma escolha individual, como forma de expressão pessoal e não um destino transcendente à espera de ser revelado (Thompson & Bunderson, 2019).

O estudo de Vianello, Rosa, Anselmi & Galliani (2018) ampliou o conhecimento nesta temática, construindo um modelo de chamamento com sete dimensões: (1) paixão, materializando-se numa profunda satisfação ao realizar a atividade; (2) onnipresença, isto é uma presença profunda do chamamento nos pensamentos da pessoa; (3) propósito, revelando como o comprometimento com o chamamento oferece a oportunidade de realizar algo com propósito na vida; (4) sacrifício, que advém da disponibilidade do indivíduo sacrificar algo da sua vida em prol dessa chamamento; (5) identidade, refletindo a importância da relação entre a identidade e a atividade; (6) chamamento transcendente, que mede a presença do impulso espiritual no domínio do chamamento; e (7) orientação pró-social, que inclui outras componentes sociais que guiam para o chamamento.

Contudo, ainda não é claro na literatura, como um chamamento se desenvolve ao longo do tempo, isto é: se é uma consequência de experiências positivas associadas à profissão (um chamamento a posteriori), ou se antecede à escolha de um indivíduo sobre uma determinada profissão (um chamamento a priori), ou a conjugação das duas opções. Rosa et. al. (2019), alcançaram resultados a favor do chamamento a posteriori, identificando três indicadores longitudinais no desenvolvimento do chamamento, nomeadamente: aprendizagem empenhada, identidade profissional clara e apoio social.

Adicionalmente, também se encontra assente na literatura que uma condição é ter a percepção de chamamento, outra condição bem distinta é viver efetivamente esse chamamento. Os construtos estão relacionados, contudo são opostos, já que são muitas as pessoas que sentem o chamamento, mas não o vivem, e aí se encontra o lado obscuro da orientação de chamamento (Duffy, Douglas, Kelsey, Autin, England & Dik, 2016).

Hipóteses

A Orientação de Chamamento nos Juízes

A orientação de chamamento é um conceito emergente entre investigadores nas diversas disciplinas da psicologia (Duffy & Dik, 2013). O chamamento é um construto positivo que descreve quanto os indivíduos percebem o seu trabalho como uma paixão com significado e até consumidora, vivida como uma chamada transcendente, que define o “eu”, o propósito da vida do indivíduo e contribui para o bem-estar social (Rosa & Vianello, 2020). Na academia as definições de chamamento dividem-se entre duas perspectivas conceptuais: a neoclássica e a modernista (Thompson & Bunderson, 2019). De acordo com a perspectiva neoclássica, o elemento central do chamamento é a motivação social, o desejo de ter um impacto positivo na

sua comunidade. Definido como um chamamento transcendente, como um chamamento divino ou um sentimento de destino traçado (Dik & Shimizu, 2019).

Gomes et. al. (2016) identificaram quatro perfis individuais e sociais sobre a motivação dos juízes no seu trabalho, nomeadamente, o perfil de ativista social, o perfil de prestador de serviço público, o perfil de moderador judicial, e o perfil de defensor do status quo. Os dois primeiros perfis são associados a uma forte motivação social, quer de justiça social como utilidade social da profissão.

É unânime entre o grupo social a concordância sobre o poder e responsabilidades do papel exercido pelo juiz na sociedade, assim como a valorização e apreço sentido do impacto que o trabalho por eles realizado tem nas comunidades, afirmando que este é sentido como uma vocação e um destino traçado (Gomes et al., 2016; Guimarães et al., 2017; Silva et al., 2019).

Assim sendo, de acordo com os estudos qualitativos realizados até à data, a judicatura apresenta indícios de seguir uma orientação de chamamento no seu trabalho. Deste modo, a seguinte hipótese é estabelecida:

Hipótese 1 (H1): *Os juízes seguem uma orientação de chamamento no seu trabalho.*

Stress de Papéis e *Burnout* no Trabalho

Para um funcionamento mais harmonioso, as organizações devem minimizar o conflito de papéis e a ambiguidade de papéis, considerando os seus efeitos negativos, tanto ao nível da organização como ao nível dos colaboradores (Ebbers & Wijnberg, 2017). As consequências negativas podem manifestar-se ao nível da exaustão emocional e despersonalização (Piko, 2006), depressão, ansiedade e incerteza (Hirsh & Kang, 2016), e ao nível da diminuição de produtividade no trabalho (Karatepe & Uludag, 2008).

Em climas de incerteza as pessoas sentem-se stressadas (Huang et al., 2020). Estudos prévios concluíram que o *stress* de papéis, nomeadamente conflito de papéis e ambiguidade de papéis, conduzem ao *burnout* no trabalho (Wu et al., 2019). Os juízes ao manifestarem um conjunto de conflitos de papéis e ambiguidades de papéis, devido às incompatibilidades das suas funções e incertezas consequentes da falta de comunicação entre os tribunais e o Ministério da Justiça, uma compreensão clara e o propósito das suas funções fica seriamente comprometido.

Isto é, o conflito de papéis conduzirá a incompatibilidades e a ambiguidade de papéis levará a incertezas na organização e desenvolvimento do seu trabalho. Estas incompatibilidade e incertezas podem fazer com que os juízes gastem tempo desnecessário na procura de informações complementares para colmatar as incompatibilidade e incerteza sentidas, com a possibilidade de não obter clarificações por parte do sistema, isto por sua vez pode facilmente levar ao desgaste no trabalho. Dito isto, a introdução do juiz-gestor faz com que um juiz não tenha conhecimento exato dos objetivos e responsabilidades dos seus papéis, pelo que conjugar e priorizar tarefas, agora torna-se um desafio. Este fenómeno, conjugado com as elevadas responsabilidades da judicatura, poderá conduzir à exaustão física e mental, que

consequentemente pode levar a sentimentos de *burnout* no trabalho desempenhado. Com base nos argumentos acima estabelecidos, a seguintes hipóteses foram criadas:

Hipótese 2a (H2a): *Níveis mais altos de conflito de papéis no trabalho dos juízes vão conduzir a níveis mais altos de burnout no trabalho.*

Hipótese 2b (H2b): *Níveis mais altos de ambiguidade de papéis no trabalho dos juízes vão conduzir a níveis mais altos de burnout no trabalho.*

O Papel Moderador da Orientação de Chamamento

A orientação de chamamento conduz a pessoa à realização de algo que a satisfaz, que contribui para um propósito na sua vida, e participa na construção de uma identidade positiva (Rosa et al., 2019). Ainda, a orientação de chamamento está associada a uma natureza pró-social, quer isto dizer que entender um trabalho como um chamamento inclui um desejo intenso de contribuir ativamente para tornar o mundo um lugar melhor (Dik & Shimizu, 2019; Pitacho et al., 2020).

A relação positiva entre a orientação de chamamento e outras formas de satisfação (Peng, Zhang, Guo & Fang, 2020), saúde no trabalho e bem-estar pessoal (Duffy & Dik, 2013), estão bem estabelecidas na literatura, e são claras as evidências que associam este construto com percepções positivas entre o trabalho e a vida (Thompson & Bunderson, 2019). Estudos anteriores reportaram que aqueles que sentem um maior chamamento estão mais focados no sentimento de realização, na oportunidade de utilizar os seus conhecimentos pessoais e laborais (Pen et al., 2020), atribuindo um menor ênfase aos aspetos relacionados com a remuneração (Nikolova & Cnossen, 2020).

Além disso, a orientação de chamamento reduz o *stress* de papéis (Greene & Robbins, 2015), e contribui para uma melhor saúde mental (Duffy, England, Douglass, Autin & Allan, 2017). Outros estudos concluíram também, que indivíduos com altos níveis de chamamento, experienciam níveis mais elevados de satisfação laboral, níveis de comprometimento mais duradouros e são menos propensos a sentimentos de *burnout* (Yoon, Daley & Curlin, 2017).

Cardador e Caza (2012), concluíram na sua investigação que o chamamento é um construto que pode contribuir para a previsão do *burnout* no trabalho. Assim, a orientação de chamamento surge como variável moderada do *burnout*, em categorias profissionais como professores universitários em início de carreira (Lian et al., 2021), médicos de carreira e em início da mesma (Creed et al., 2014; Zhang et al., 2020).

Os resultados de Lian et. al. (2021), indicam que uma orientação de chamamento mais elevada, pode levar a mais emoções positivas no trabalho, que em consequência poderá reduzir a percepção de *burnout*. Assim, o chamamento desempenha um papel importante que influencia o *burnout* no trabalho, pelo que viver uma orientação de chamamento poderá mediar a relação entre as consequências potencialmente negativas do *stress* de papéis, isto é o conflito de papéis e ambiguidade de papéis e o *burnout*.

Os juizes deparam-se diariamente com tarefas incompatíveis e incertezas no sistema judicial, oriundas do novo papel de juiz-gestor. Estão perante funções de julgamentos e sentenças, assim como funções administrativas e de gestão, coordenando os tribunais para garantir que estes funcionam da forma mais eficaz possível. Dito isto, a orientação de chamamento, pode ter um efeito positivo moderador sobre o conjunto de responsabilidades e obrigações complexas desta categoria profissional, cujos conflitos podem levar a sentimentos de *burnout* no desempenho das suas funções.

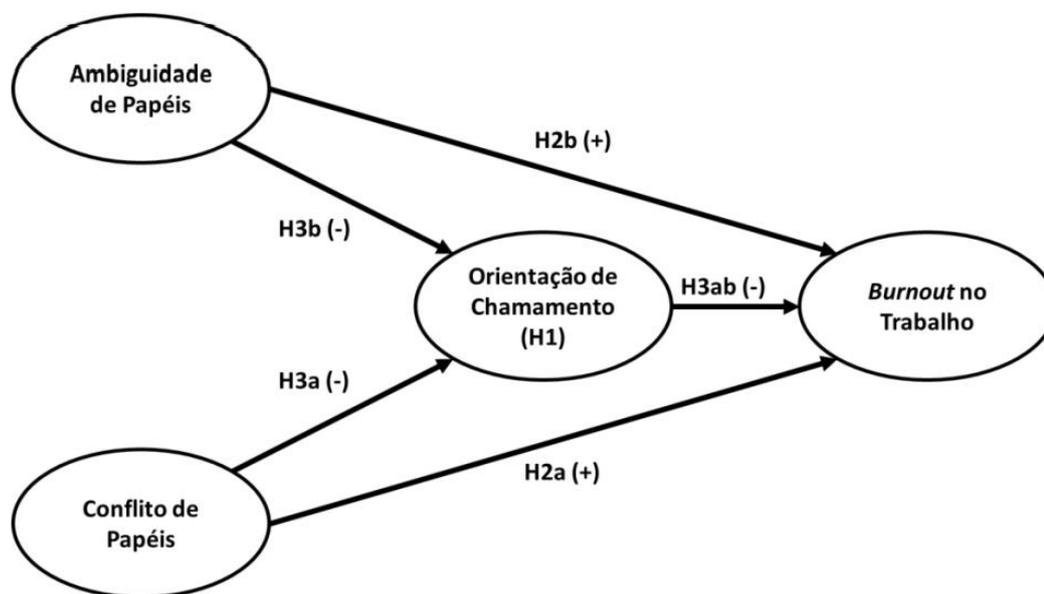
Deste modo, conforme os argumentos acima delineados, as seguintes hipóteses foram desenvolvidas:

Hipótese 3a (H3a): *A orientação de chamamento surge como variável moderadora entre o conflito de papéis no trabalho dos juizes e o burnout no trabalho.*

Hipótese 3b (H3b): *A orientação de chamamento surge como variável moderadora entre a ambiguidade de papéis no trabalho dos juizes e o burnout no trabalho.*

Figura 1

Modelo conceptual de gestão de stress de papéis na magistratura judicial



Fonte: Elaboração própria.

Considerações Finais

O presente trabalho apresentou como objetivo a construção de um modelo conceptual que teoriza a respeito da influência do conflito de papéis e ambiguidade de papéis relativamente ao *burnout* do trabalho dos juizes, e analisar a influência da orientação de chamamento como

variável moderado de modo a desenvolver um modelo conceptual de gestão de *stress* de papéis na magistratura judicial.

No que diz respeito às contribuições teóricas, este modelo expande a literatura já existente do conflito de papéis e ambiguidade de papéis ao inserir a orientação de chamamento como variável moderadora. Contribui também para a literatura do *burnout*, particularmente no que diz respeito aos seus fatores de previsão, isto é, o conflito de papéis e a ambiguidade de papéis, e ainda, coloca em hipótese o fator moderador da orientação de chamamento. Adicionalmente, estende a investigação de um grupo social pouco investigado, pela sua intrínseca cultura judicial (Mak, Graaf & Jackson, 2018) pouco acessível à comunidade científica, apresentando um possível modelo de gestão de *stress* aplicável a estes profissionais.

No que concerne às implicações práticas, o modelo aqui apresentado contribui para uma gestão mais adequada no sistema judicial, particularmente nos tribunais. Isto é, tal como afirmado por Ebbers e Wijnberg (2017), os conflitos de papéis e ambiguidades de papéis devem ser minimizados numa organização, com o risco desta perder o seu propósito e comunicação eficiente entre colaboradores. Detetados conflitos e ambiguidades na magistratura, estes materializam-se como o ponto de partida para repensar o novo papel atribuído aos juízes, e averiguar se a manutenção desta organização de trabalho deverá manter-se ou ser reestruturada.

Considerando estes profissionais de elevada importância para a sociedade, a estabilidade e equilíbrio dos mesmos deve assumir-se como uma peça fulcral para o bom funcionamento do sistema judicial. O papel tradicional assumido pelo juiz, por si só, já comporta um peso intenso na sua vida, quer pelo seu impacto societal, quer por todo o percurso inerente à carreira. Importa ainda sublinhar que, muitos são os juízes quem não contém a formação necessária de gestão ou administração necessária ao bom desempenho na atividade de gerir um tribunal (Silva et al., 2019), pelo que a debilidade do papel juiz-gestor demonstra-se cada vez mais emergente e passível de reforma. Assim, ponderando as práticas e políticas de recursos humanos implementadas nos tribunais, revelando-se os papéis tradicional e de gestor do juiz incompatíveis, a criação de uma nova carreira no sistema judicial poderá ser a resposta a um funcionamento mais harmonioso e saudável dos tribunais, com assistentes jurídicos para apoiar nas tarefas administrativas associadas aos processos aos quais a magistratura judicial tem de dar a melhor resposta possível à comunidade, num prazo razoável.

Referências

- Brody, D. C. (2008). The use of judicial performance evaluation to enhance judicial accountability, judicial independence, and public trust. *Denver University Law Review*, 86(1).
- Cardador, M. T., & Caza, B. B. (2012). Relational and Identity Perspectives on Healthy Versus Unhealthy Pursuit of Callings. *Journal of Career Assessment*, 20(3), 338-353. <https://doi.org/10.1177/1069072711436162>
- Çelik, K. (2013). The Effect of Role Ambiguity and Role Conflict on Performance of Vice Principals: The Mediating Role of *Burnout*. *Eurasian Journal of Educational Research*, 51, 195-213.

- Creed, P. A., Kaya, M., & Hood, M. (2020). Vocational Identity and Career Progress: The Intervening Variables of Career Calling and Willingness to Compromise. *Journal of Career Development*, 47(2), 131-145. <https://doi.org/10.1177%2F0894845318794902>
- Creed, P. A., Rogers, M. E., Praskova, A., & Searly, J. (2014). Career Calling as a Personal Resource Moderator Between Environmental Demands and *Burnout* in Australian Junior Doctors. *Journal of Career Development*, 41(6), 547-561. <https://doi.org/10.1177/0894845313520493>
- Dik, B. J., & Shimizu, A. B. (2018). Multiple Meanings of Calling: Next Steps for Studying an Evolving Construct. *Journal of Career Assessment*, 27(2), 323-336. <https://doi.org/10.1177%2F1069072717748676>
- Direção-Geral da Política de Justiça. (2021). Pessoal ao serviço nos tribunais a 31 de dezembro, segundo a carreira/categoria, nos anos de 1991 a 2019. Consultado a 21 de janeiro de 2021. Disponível em: https://estatisticas.justica.gov.pt/sites/siej/pt-pt/Paginas/Tribunais_PessoalServico_Carreira.aspx.
- Duffy, R. D., & Dik, B. J. (2013). Research on calling: What have we learned and where are we going? *Journal of Vocational Behavior*, 83, 428-436. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2013.06.006>
- Duffy, R. D., Douglass, R. P., Autin, K. L., England, J., & Dik, B. J. (2016). Does the dark side of a calling exist? Examining potential negative effects. *Journal of Positive Psychology*, 11(6), 634-646. <https://doi.org/10.1080/17439760.2015.1137626>
- Duffy, R. D., England, J., Douglass, R. P., Autin, K. L., & Allan, B. A. (2017). Perceiving a calling and well-being: Motivation and access to opportunity as moderators. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 127-137. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2016.11.003>
- Ebbers, J., & Wijnberg, N. M. (2017). Betwixt and between: Role conflict, role ambiguity and role definition in project-based dual-leadership structures. *Human Relations*, 70(11) 1342-1365. <https://doi.org/10.1177%2F0018726717692852>
- Grajzl, P., & Silwal, S. (2020). Multi-court judging and judicial productivity in a career judiciary: Evidence from Nepal. *International Review of Law and Economics*, 61, 105888. <https://doi.org/10.1016/j.irle.2020.105888>
- Greene, A., & Robbins, M. (2015). The cost of a calling? Clergywomen and work in the Church of England. *Gender, Work & Organization*, 22, 405-420. <https://doi.org/10.1111/gwao.12101>
- Guimarães, T. A., Gomes, A. O., Correia, P. M. A. R., Oliveira, I., & Piazzentin, T. (2017). Role conflict and role ambiguity in the work of judges: the perceptions of Portuguese judges. *Brazilian Journal of Public Administration*, 51(6), 927-946. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612156373>
- Hirsh, J. B., & Kang, S. K. (2016). Mechanisms of Identity Conflict: Uncertainty, Anxiety, and the Behavioral Inhibition System. *Personality and Social Psychology Review*, 20(3), 223-244. <https://doi.org/10.1177/1088868315589475>
- Huang, L., Chang, K., & Yeh, Y. (2020). How Can Travel Agencies Create Sustainable Competitive Advantages? Perspective on Employee Role Stress and Initiative Behavior. *Sustainability*, 12, 4557. <https://doi.org/10.3390/su12114557>
- Karatepe, O. M., & Uludag, O. (2008). Role Stress, Burnout and Their Effects on Frontline Hotel Employees' Job Performance: Evidence from Northern Cyprus. *International Journal of Tourism Research*, 10, 11-126. <https://doi.org/10.1002/jtr.645>
- Lian, L., Guo, S., Wang, Q., Hu, L., Yang, X., & Li, X. (2021). Calling, character strengths, career identity, and job burnout in young Chinese university teachers: A chain-mediating model. *Children and Youth Services Review*, 120, 105776. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2020.105776>

- Mak, E. (2008). Balancing Territoriality and Functionality: Specialization as a Tool for Reforming Jurisdiction in the Netherlands, France and Germany. *International Journal for Court Administration*, 1(2), 2-9.
- Mak, E., Graaf, N., & Jackson, E. (2018). The Framework for Judicial Cooperation in the European Union: Unpacking the Ethical, Legal and Institutional Dimensions of ‘Judicial Culture’. *Utrecht Journal of International and European Law*, 34(1), 12–32. <https://doi.org/10.5334/ujiel.452>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>.
- Nikolova, M., & Cnossen, F. (2020). What makes work meaningful and why economists should care about it. *Labour Economics*, 65, 101847. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2020.101847>
- OCDE. (2020). Justice Transformation in Portugal: Building on Successes and Challenges. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/184acf59-en>
- Peng, J., Zhang, J., Zheng, L., Guo, H., Miao, D., & Fang, P. (2020). Career Calling and Job Satisfaction in Army Officers: A Multiple Mediating Model Analysis. *Psychological Reports*, 123(6), 2459–2478. <https://doi.org/10.1177/0033294119862990>
- Pitacho, L., Palma, P. J., & Correia, P. (2019). Work orientation: Dimensionality and internal model. *Análise Psicológica*, 37(4), 479-491. <http://dx.doi.org/10.14417/ap.1667>
- Pitacho, L., Palma, P. J., & Correia, P. (2020). Impacto da redução de recompensas no comportamento dos colaboradores: E quando o trabalho é um chamamento? *Psicologia*, 34(1), 43-55. <https://doi.org/10.17575/psicologia.v34i1.1469>
- Raza, S., Hussain, M. S., Azeem, M., Ansari, N., & Aziz, K. (2017). Workload, Work Stress, Role Conflict, and Workplace Deviant Behaviour in Banks: an Empirical Analysis. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 6(4), 701-707.
- Rosa, A. D., & Vianello, M. (2020). Linking Calling with Workaholism: Examining Obsessive and Harmonious Passion as Mediators and Moderators. *Journal of Career Assessment*, 28(4), 589-607. <https://doi.org/10.1177%2F1069072720909039>
- Rosa, A. D., Vianello, M., & Anselmi, P. (2019). Longitudinal predictors of the development of a calling: New evidence for the a posteriori hypothesis. *Journal of Vocational Behavior*, 114, 44-56. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.02.007>
- Silva, R. A. F., Guimarães, T. A., & Sousa, M. M. (2019). What judges think about the meaning of their work. *International Journal for Court Administration*, 10(1), 59–66. <http://doi.org/10.18352/ijca.258>
- Tarrant, T., & Sabo, C. E. (2010). Role Conflict, Role Ambiguity, and Job Satisfaction in Nurse Executives. *Nursing Administration Quarterly*, 34(1), 72-82. <https://doi.org/10.1097/NAQ.0b013e3181c95eb5>
- Thompson, J. A., & Bunderson, J. S. (2019). Research on Work as a Calling...and How to Make it Matter. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 6, 421-443. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015140>
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, Career, and Calling: People’s Relations to Their Work. *Journal of Research in Personality*, 31, 21-33. <https://doi.org/10.1006/jrpe.1997.2162>
- Wu, G., Hu, Z., & Zheng, J. (2019). Role Stress, Job Burnout, and Job Performance in Construction Project Managers: The Moderating Role of Career Calling. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16, 2394; <https://doi.org/10.3390/ijerph16132394>
- Yoon, J. D., Daley, B. M., & Curlin, F. A. (2017). The Association Between a Sense of Calling and Physician Well-Being: A National Study of Primary Care Physicians and Psychiatrists. *Academic Psychiatry*, 41, 167–173. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s40596-016-0487-1>

- Zhang, S., Wang, J., Xie, F., Yin, D., Shi, Y., Zhang, M., Yin, H., Li, F., Yang, L., Cao, D., & Sun, T. (2020). A cross-sectional study of job *burnout*, psychological attachment, and the career calling of Chinese doctors. *BMC Health Services Research*, *20*, 193. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-4996-y>
- Zhou, J., Zhang, J., & Xuan, X. (2020). The Curvilinear Relationship Between Career Calling and Work Fatigue: A Moderated Mediating Model. *Frontiers in Psychology*, *11*, 2935. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.583604>