

Síndrome da rotatividade em escritórios de advocacia nos EUA chega a 40%

Uma taxa de rotatividade normal para uma firma de advocacia deveria ser de cerca de 6%. Mas, nos Estados Unidos, a média beira os 40%, em firmas com mais de 100 advogados, segundo a *J.H.Cohn*. A consultora Ellen Freedman conta que já foi contratada para gerenciar uma firma de advocacia com uma taxa de rotatividade de 67%. "A síndrome da rotatividade já estava em estado avançado. E o moral era baixo por todos os lados", escreveu. Mas, com algumas medidas, que não incluíam aumentos consideráveis de despesas, ela conseguiu reduzir a taxa para 17%, em dois anos, e para 4%, em três.

"Não há mágica nisso. Nem grandes aumentos de salários, nem benefícios adicionais. Só uma boa gestão básica", afirma. Com um conceito em mente, o de que os recursos humanos constituem o ativo mais importante da firma, sua prioridade número um foi depurar "essa área de operações". Segurou o pessoal bom, se livrou do ruim e tratou de estancar a onda da rotatividade o mais rápido possível. "Sabia que, ao concluir essas tarefas, a questão do moral baixo começaria a se resolver por si mesma", ela conta.

Altas taxas de rotatividade é uma síndrome especialmente comum em firmas que passaram por um ritmo acelerado de crescimento, sem que houvesse um avanço correspondente nos sistemas de gerenciamento e de processos internos. Isso resulta em vários transtornos, cuja prevenção seria mais fácil do que a cura. Entre as causas desses transtornos estão: Treinamento inadequado do pessoal em procedimentos da firma; Inexistência de programas de orientação para novos contratados; Distribuição injusta dos benefícios aos funcionários – favoritismo; Ausência de mecanismos para o pessoal expressar suas preocupações e reclamações ou mesmo para apresentar sugestões para aperfeiçoamento do trabalho; Inexistência de trabalho de equipe – isto é, advogado assalariado trabalha para um dos advogados principais da firma e não para a firma; Assistência inadequada ou inexistente de suporte a funcionários ou advogados temporariamente sobrecarregados de trabalho, mesmo enquanto outros podem estar desocupados; Inexistência de um esquema de substituição de funcionários ou advogados, quando alguém não pode trabalhar por doença, para resolver assuntos pessoais ou para tirar uns dias de folga; e Sistema injusto de compensações, baseados em preferências pessoais ou que beneficiam advogados (ou funcionários) que trabalham para determinados sócios da firma ou, ainda, que premiam advogados (ou funcionários) de baixo desempenho na mesma medida dos de alto desempenho, em vez de compensar o valor do trabalho realizado.

Caminho das soluções

O sistema de compensação tem de ser justo. É fácil determinar se ele é, diz a consultora. Ela orienta: Crie uma planilha para todos os advogados, que mostre o tempo de serviço, o tempo de experiência de atuação jurídica, formação jurídica e salários. Ordene por anos de experiência. Um padrão deve se evidenciar, com exceções explicáveis por fatores como educação ou tarefas particularmente complexas. A planilha pode mostrar, por exemplo, que é preciso suspender aumentos de alguns salários.

Os benefícios devem ser distribuídos de forma consistente. A melhor maneira de tranquilizar a todos é mostrar que não há favoritismo. Para isso, a firma deve distribuir um manual no qual define as regras do

jogo. Embora algumas firmas relutem em colocar essas normas por escrito, um manual, se bem escrito, irá trabalhar em favor da firma. Ele pode, na verdade, conter um texto que claramente proteja a firma.

Desenvolver programas de treinamento e orientação para os advogados (e funcionários) pode trazer enormes benefícios para a firma. Os primeiros dias — ou mesmo as primeiras horas no emprego — podem definir a vida dos advogados na firma. Empregados mal treinados vão reduzir a produtividade, porque os demais vão ter de se ocupar em corrigir seus erros. E vão reduzir o moral, porque outros, já sobrecarregados, vão ter de cobri-los. Eles podem reduzir qualquer chance de trabalho de equipe.

Advogados estão acostumados com julgamentos — e julgam a competência de outras pessoas rapidamente. Se um advogado julga que uma secretária é incompetente, a primeira impressão é a que fica. Não importa quão brilhante ela se mostre no futuro, o caso estará encerrado: ele não confia na secretária e ponto final. E isso não muda sem que ambos passem, primeiro, por um longo tempo de tortura mútua. Muitas vezes mais longo do que os dois gostariam.

Ao usar advogados (ou funcionários) mais experientes como mentores — e também ao envolver outros funcionários como contadores, secretárias ou recepcionistas, um programa de treinamento e orientação bom e barato pode ser muito útil para a firma. Um mentor deve estar disposto a oferecer orientações confidenciais e respostas a todas as perguntas, incluindo as mais bobas, que novos contratados possam fazer. O mentor apresenta o novo contratado a todo mundo e mostra como as coisas funcionam na firma — até a copiadora. O programa de treinamento deve cumprir um roteiro aprovado pela firma.

O treinamento em tecnologia é essencial. Todos os advogados e funcionários que vão usar programas e sistemas da firma devem estar bem familiarizados com eles. Se não houver alguém na firma para dar esse treinamento, vale a pena contratar um consultor ou treinador externo. Os investimentos terão retorno em serviços bem feitos, menos problemas para solucionar e erros para corrigir. A produtividade será maior e a rotatividade menor.

Desenvolver um espírito de equipe na firma não é uma tarefa fácil. A visão "nós somos uma firma" deve vir de cima. É preciso mandar mensagens consistentes de que a secretária não é a sua secretária, mas secretária da firma. Sentimentos de posse como esse são contraproducentes, quando a firma está tentando desenvolver um ambiente de trabalho de equipe. Sem trabalho de equipe, a firma pode perder bons colaboradores, quando eles se sentem sobrecarregados e não conseguem qualquer ajuda de seus colegas. Isso cria ressentimento e danos aos relacionamentos interpessoais. As pessoas podem, a qualquer momento, buscar por outro ambiente, onde haja mais colaboração.

Date Created

05/09/2011