

Questões que gestores de advogados não podem negligenciar

Entre 2014 e 2015 foram feitas diferentes pesquisas pelo Fórum de Departamento Jurídico (FDJUR) junto a seus associados de escritórios e departamentos jurídicos para verificar quais seriam as principais causas da demissão de advogados, os defeitos que mais atrapalham a produtividade, os principais fatores que deveriam ser levados em conta na gestão de pessoas, bem como os maiores impulsionadores da produtividade.

As respostas mais significativas foram falta de comprometimento (principais causas de demissão); falta de cooperação e perda recorrente de prazos (defeitos que mais atrapalham); administração do ambiente de trabalho e criação de desafios e recompensas (cuidados na gestão de pessoas); integração com equipe e disposição ao trabalho (maiores impulsionadores).

Por trás desses comportamentos e atitudes, verifica-se claramente que o que está faltando aos advogados, aos estagiários e ao pessoal do administrativo é a motivação.

Se para escritórios de advocacia e departamentos jurídicos pessoas são o principal e mais importante ativo, os gestores não podem negligenciar esta questão, caso queiram ter uma equipe realmente motivada e com alto desempenho.

Pessoas motivadas são altamente comprometidas, colaboram com os demais para o atingimento dos resultados, tem um elevado nível de performance e são profundamente engajadas.

Quando se fala em motivação devemos distinguir a motivação intrínseca (interna) que é dirigida por um interesse ou um prazer na tarefa por si só, da motivação extrínseca (externa) que se baseia nas pressões externas ou no desejo por recompensa.

A motivação intrínseca ou a escolha e decisão de fazer alguma atividade pela satisfação inerente que ela proporciona e não pelas suas consequências é a mais poderosa, pois vem de dentro do indivíduo. Ele decide fazer alguma atividade, porque lhe dá prazer.

Os indivíduos experimentam a motivação intrínseca quando:

- Atribuem seus resultados a fatores sob seu controle (autonomia);
- Acreditam que possuem as habilidades e talentos para serem agentes efetivos na consecução dos resultados desejados (competência);
- Desejam se conectar ou interagir com o outro (relacionamento/conexão).

Muito embora não possa ser gerada em outra pessoa, o que os sócios de um escritório ou gestores de departamentos jurídicos podem fazer para que os seus advogados e colaboradores descubram ou redescubram sua motivação interna?

Em primeiro lugar, propiciando um ambiente em que os advogados e colaboradores participem das decisões e escolhas que os afetem ou lhes digam respeito.

Inúmeras são as vezes em que os líderes apenas comunicam suas decisões aos seus liderados ou lhes ordenam o que têm que fazer, sem se importar em ouvi-los. Por conta disso, estes terminam não “comprando a ideia” ou não “se engajando” na realização do que lhes foi pedido.

Se a informação, o poder de decisão e o controle da situação não forem compartilhados pelos superiores com seus subordinados, dificilmente estes últimos se sentirão motivados a entrar em ação e realizarem a atividade demandada com real comprometimento.

Em segundo lugar, reconhecendo e valorizando os conhecimentos, habilidades e competências de seus liderados.

Cabe aos gestores de Departamentos Jurídicos e Bancas de Advocacia elogiarem o trabalho bem feito por seus subordinados, darem os parabéns pelo resultado alcançado ou estimularem os advogados a usar continuamente suas competências para que haja um aumento no grau de satisfação deles e maior envolvimento.

E, por fim, fazendo-os se sentirem parte do Escritório ou do Departamento Jurídico, da equipe e dos resultados atingidos.

Ao serem considerados parte do time, por terem voz ativa e opiniões ouvidas e valorizadas, os advogados se tornam muito mais satisfeitos, participativos e produtivos.

É claro que nem todas as atividades que os advogados realizam nos escritórios ou Departamento Jurídicos são prazerosas ou são escolhas espontâneas, mas inegavelmente precisam ser feitas.

É esse tipo de atividade que chama pela já citada motivação extrínseca, ou seja, aquele que se refere à execução de uma tarefa pelo indivíduo com a finalidade de alcançar um resultado.

A motivação extrínseca é bastante tênue, em especial quando se trata de motivar pela recompensa, visto que uma vez recebida, acaba a motivação.

Para que os advogados se mostrem motivados a realizar atividades pelas quais ele não se sentem motivados há três ações fundamentais:

Primeira, deixando claro o porquê daquela tarefa ser importante para eles ou para o seu trabalho.

Na maioria das vezes, trata-se de uma atividade meio, rotineira e burocrática, mas que dentro do contexto mais abrangente tem um grande significado. É importante buscar este propósito maior.

Segunda, tornar a atividade mais interessante e prazerosa. De que modo é possível fazer isso? Intercalando-a com outra que lhe traga satisfação ou, ainda, incluindo na atividade um objeto de seu interesse.

E terceira e última, transformá-la em desafio. Como? Se desafiando a realizar a tarefa em menor prazo, de forma diferente ou com menos falhas.

Enfim, se você líder ou gestor de departamentos jurídicos, sócio ou coordenador de escritórios de advocacia ou mesmo advogado em qualquer outro cargo, passar a levar em consideração os pontos mencionados neste texto, com certeza nas próximas pesquisas sobre os motivos de insatisfação dos seus funcionários não serão decorrentes da falta de engajamento ou motivação.

E lembre-se pequenas mudanças na postura e na maneira de agir podem lhe trazer grandes resultados. Pense nisso!

Date Created

20/06/2015