

## A TRÍADE DE VROOM NA ADVOCACIA

Stanley Martins Frasão  
Advogado Sócio do Homero Costa Advogados

A aplicação da Teoria da Expectativa de Victor Vroom ao ecossistema das Sociedades de Advogados revela que o engajamento não é um subproduto automático de altos salários ou do prestígio da marca, mas sim o resultado de uma equação psicológica deliberada.

No ambiente jurídico, onde a pressão por resultados é constante, a motivação humana opera sob a lógica de que o esforço só se sustenta quando o profissional percebe umnexo causal claro entre sua dedicação, o desempenho alcançado e a recompensa final. A Expectativa é o primeiro pilar e questiona se o esforço resultará em desempenho. Em muitos escritórios, essa conexão é rompida por metas de faturamento desconectadas da realidade do mercado ou pela ausência de uma mentoria estruturada. Quando um associado percebe que, independentemente de sua dedicação, o sucesso depende de variáveis incontroláveis ou de uma distribuição desigual de casos, ocorre uma redução natural do empenho. O erro de gestão aqui não é a falta de competência técnica da equipe, mas a erosão da crença na viabilidade do alcance dos objetivos.

O segundo pilar, a Instrumentalidade, avalia se o desempenho excepcional será, de fato, recompensado. Este é o ponto mais sensível na gestão jurídica, frequentemente afetado por promoções pouco transparentes e critérios subjetivos para a ascensão à sociedade. Se a "política interna" ou o favoritismo pesam mais que o mérito, a instrumentalidade cai, levando o profissional a operar em um regime de produtividade média: o suficiente para manter o cargo, mas longe do seu potencial máximo.

Por fim, a Valência trata do valor atribuído à recompensa. O equívoco das sociedades tradicionais é padronizar incentivos, ignorando que diferentes perfis buscam valores distintos. Enquanto um advogado pode priorizar a maximização financeira, outro pode valorizar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional ou o protagonismo técnico. Uma recompensa única gera motivação desigual e ineficiência no investimento em capital humano.

Um Diagnóstico e Caminhos Estratégicos: A realidade de muitas bancas revela uma Expectativa moderada, prejudicada pela falta de estrutura, e uma Instrumentalidade

baixa, devido à falta de previsibilidade. Para reverter esse quadro e evitar a cultura do "cumprir tabela", a gestão deve adotar medidas objetivas: (i) Reforço da Expectativa: Implementar metas realistas e segmentadas, apoiadas por programas de mentoria que garantam ao advogado os meios necessários para atingir os resultados esperados; (ii) Fortalecimento da Instrumentalidade: Estabelecer regras claras e transparentes para bônus e planos de carreira, garantindo que o discurso dos sócios seja coerente com a prática administrativa; (iii) Ajuste da Valência: Personalizar os incentivos, oferecendo trilhas de carreira distintas (técnica, comercial ou gestão) e benefícios que atendam às necessidades individuais dos talentos.

A motivação em uma Sociedade de Advogados não é um fenômeno espontâneo, mas uma construção baseada na percepção de justiça e clareza. O sucesso institucional depende de como o advogado enxerga o caminho entre o seu suor, o resultado entregue e o reconhecimento obtido.

Resumindo, a motivação depende da conexão entre esforço, desempenho e recompensa; falta de transparência e metas irreais quebram a produtividade do escritório, incentivos personalizados são mais eficazes que modelos de bônus padronizados e gestão eficiente exige previsibilidade e coerência entre discurso e prática.