

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

**Escola de Administração**

Bacharelado em Administração

Valentina Friedrich Rossi

**Análise dos Sistemas de Remuneração nos Escritórios de Advocacia:**

Lockstep Puro, Modified Lockstep e Eat What You Kill

Porto Alegre

2022

Valentina Friedrich Rossi

**Análise dos Sistema de Remuneração nos Escritórios de Advocacia:**  
Lockstep Puro, Modified Lockstep e Eat What You Kill

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção do título de bacharela em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.  
Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Claudia Sirangelo Eccel Alvim.

Porto Alegre  
2022

## FICHA CATALOGRÁFICA

### CIP - Catalogação na Publicação

Friedrich Rossi, Valentina  
Análise dos Sistema de Remuneração nos Escritórios  
de Advocacia Lockstep Puro, Modified Lockstep e Eat  
What You Kill / Valentina Friedrich Rossi. -- 2022.  
71 f.  
Orientador: Claudia Sirangelo Eccel Alvim.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de  
Administração, Curso de Administração, Porto Alegre,  
BR-RS, 2022.

1. Remuneração nos escritórios de advocacia. 2.  
Remuneração variável. 3. Lockstep puro e lockstep  
modificado. 4. Eat what you kill. 5. Avaliação de  
desempenho. I. Sirangelo Eccel Alvim, Claudia, orient.  
II. Título.

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

Valentina Friedrich Rossi

### **Análise dos Sistema de Remuneração nos Escritórios de Advocacia:**

Lockstep Puro, Modified Lockstep e Eat What You Kill

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção do título de bacharela em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.  
Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Claudia Sirangelo Eccel Alvim.

**Aprovada em:**Porto Alegre, 06 de outubro de 2022.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Cláudia Sirangelo Eccel Alvim (orientadora)  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Angela Beatriz Busato Scheffer  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais e à minha irmã pelo incentivo e amor neste momento tão importante e difícil da minha vida acadêmica.

Agradeço aos meus colegas de faculdade, os quais são responsáveis por eu ter conseguido chegar nesta etapa final da minha graduação.

Agradeço a minha orientadora pela atenção, apoio e orientação no desenvolvimento da pesquisa.

Agradeço aos diretores e gerentes dos escritórios de advocacia que possibilitaram a realização desse estudo.

## RESUMO

Com o aumento da competitividade e complexidade do mercado jurídico, os escritórios precisaram escolher sistemas de remuneração de forma estratégica a fim de viabilizar o aumento da produtividade e da valorização das competências das pessoas e ao mesmo tempo manter um alinhamento com os objetivos organizacionais da sociedade de advogados. Com isso, o presente estudo visou analisar os sistemas de remunerações utilizados nos escritórios de advocacia, bem como dinâmica das avaliações de desempenho e a seu impacto nos sistemas de remuneração. Para tanto, foi realizada pesquisa exploratória descritiva de orientação qualitativa com diretores executivos e com diretores e gerentes responsáveis pelas áreas de recursos humanos para verificar a aplicação dos referidos sistemas na prática e se os aspectos positivos e negativos indicados na teoria, tais como aumento de produtividade e competitividade interna, correspondem à realidade. Concluiu-se, que os escritórios não seguem apenas um modelo de remuneração, mas adaptam os modelos às suas necessidades, visando minimizar as desvantagens identificadas em cada um destes e manter as vantagens.

**Palavras-chave:** Remuneração; remuneração variável; escritórios de advocacia; lockstep; eat what you kill; avaliação de desempenho.

## **ABSTRACT**

With the increasing competitiveness and complexity of the legal market, the firms had to choose compensation systems in a strategic way to enable the increase of productivity and of the appreciation of people's skills while maintaining an alignment with the organizational objectives of the law firm. Considering that, the present study aimed to analyze the compensation systems used in law firms, as well as dynamics of performance evaluations and their impacts in compensation systems. To this end, descriptive exploratory research of qualitative orientation was carried out with executive directors and with directors and managers responsible for the human resources areas to verify the application of these systems in practice and whether the positive and negative aspects indicated in the theory, such as the increased productivity and internal competitiveness, correspond to reality. It was concluded that the offices do not follow a remuneration model, but adapt the models to their needs, aiming to minimize the disadvantages identified in each of these and maintain the advantages.

**Keywords:** Compensation; variable compensation; law firms; lockstep; eat what you kill; performance evaluation.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
1.1	OBJETIVOS .....	12
1.1.1	<b>Objetivo geral</b> .....	<b>12</b>
1.1.2	<b>Objetivos específicos</b> .....	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>14</b>
2.1	GESTÃO DE PESSOAS .....	14
2.2	RELAÇÕES DE TRABALHO.....	15
2.3	REMUNERAÇÃO .....	17
2.3.1	<b>Remuneração Fixa</b> .....	<b>19</b>
2.3.2	<b>Remuneração Variável</b> .....	<b>20</b>
2.4	SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO NOS ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA 21	
2.4.1	<b>Advogados Empregados</b> .....	<b>22</b>
2.4.2	<b>Advogados Sócios</b> .....	<b>23</b>
2.5	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E PROGRESSÃO DE CARREIA.....	28
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>32</b>
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	32
3.2	SUJEITOS DA PESQUISA E COLETA DE DADOS .....	34
3.3	ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS .....	36
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DE RESULTADOS</b> .....	<b>38</b>
4.1	ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DOS ESCRITÓRIOS .....	38
4.2	SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO UTILIZADOS NOS ESCRITÓRIOS...	40
4.3	PROCESSO DE ESCOLHA DOS ATUAIS SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO .....	47
4.4	PONTOS NEGATIVOS E POSITIVOS DOS SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO .....	51
4.4.1	<b>Diretores</b> .....	<b>51</b>
4.4.2	<b>Responsáveis pelo Setor de Recursos Humanos na Área de Remuneração</b> .....	<b>57</b>
4.5	AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO E SUA INFLUÊNCIA NOS SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO .....	60

<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>65</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>68</b>
	<b>APÊNDICE A — PERGUNTAS DO FORMULÁRIO DESTINADO A DIRETORES DOS ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA .....</b>	<b>74</b>
	<b>APÊNDICE B — PERGUNTAS DO FORMULÁRIO DESTINADO A DIRETORES DOS ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA .....</b>	<b>76</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Na conjuntura contemporânea, os escritórios de advocacia estão ultrapassando o patamar de uma simples sociedade de advogados para se tornarem grandes negócios. Desse modo, os dias em que o trabalho jurídico tão somente se equiparava a uma prática individual ou familiar estão sendo superados pela tendência do surgimento das “megaempresas legais”.

Esses novos escritórios possuem um corpo empregatícios de centenas - ou até milhares - de advogados, muitas vezes de jurisdições distintas, e geram lucros que atingem a cifra de milhões (FLOOD, 1996). Ainda, suas estruturas organizacionais assemelham-se às das grandes empresas e passam a conter um quadro de diretores - incluindo diretores executivos (Chief Executive Officer), diretores financeiros (Chief Financial Officer) e diretores operacionais (Chief Operating Officer), por exemplo – uma equipe de recursos humanos, uma equipe de marketing, uma equipe de TI, uma equipe de financeira. Ou seja, sua estrutura torna-se muito semelhante à de uma empresa de grande porte.

No Brasil, por exemplo, um dos principais escritórios de advocacia do país, o Mattos Filho Advogados, adota uma estrutura empresarial e divulga um relatório anual com os números e as estatísticas da atuação do escritório do ano. De acordo com o relatório de 2020, último a ser disponibilizado, a receita bruta foi de R\$ 998 milhões, ou seja, quase 1 bilhão de reais (MATTOS FILHO, 2020).

Veja-se que, enquanto o mercado da advocacia se torna cada vez mais complexo e competitivo, os escritórios também buscam alcançar melhores resultados em seus negócios, tal como crescimento, maior participação no mercado e lucratividade. Para que esses objetivos sejam atingidos, é necessário que as organizações captem, mantenham e satisfaçam seus clientes, o que poderá ser feito a partir da execução de processos internos que impulsionem o negócio.

Visando alcançar tais objetivos a partir da implementação dos processos internos para alavancar seu sucesso neste mercado competitivo, muitas organizações já perceberam que focar nas pessoas pode ser o melhor caminho (OLIVEIRA, 2017). O estudo e avaliação desses processos será realizado pela área de gestão de pessoas, a qual irá definir os critérios de recrutamento, os meios de remuneração, o

treinamento, o desenvolvimento, as avaliações, as promoções e os métodos de remuneração e retenção dos funcionários (BOHLANDER, SNELL, 2015).

Se feita de uma forma estratégica, tal gestão pode otimizar os resultados das empresas (MARRAS, 2016). A gestão estratégica caracteriza-se por uma abordagem que analisa e defini as ações que visam a evolução e desenvolvimento dos seus colaboradores aliado as demandas estratégicas da empresa (MARRAS, 2016). Nesse sentido, torna-se fundamental a implementação de uma adequada gestão de pessoas que seja capaz de atrair os melhores talentos, desenvolvê-los para o negócio e mantê-los engajados no trabalho. Dentre esses possíveis sistemas, estão aqueles relacionados aos meios de remuneração, vez que o suprimento de muitas das necessidades é perfectibilizado pelo pagamento de salários nominais e/ou variáveis e de benefícios.

Para Rocha-de-Oliveira (2014, p.1), *“a remuneração está na base da relação de trabalho contemporânea, contendo a principal obrigação do acordo entre empregador e empregado: o pagamento pelo serviço prestado”*. Nesse sentido, um dos instrumentos para alcançar tal concretização é por meio dos salários. Vejamos a conceituação desse termo:

Salário: “conjunto de percepções econômicas devidas pelo empregador ao empregado não só como contraprestação do trabalho, mas, também, pelos períodos em que estiver à disposição daquele aguardando ordens, pelos descansos remunerados, pelas interrupções do contrato de trabalho ou por força de lei. (NASCIMENTO, 2004, p. 351).

Nessa perspectiva, é importante salientar a necessidade de manter a estrutura de salários justas e coerentes de acordo com os cargos das pessoas e a sua função a fim de evitar frustrações do capital humano, o que pode ser feito a parte de um conjunto de normas e procedimentos chamado gestão de salários (CHIAVENATO, 2021). A gestão de salários em conjunto com a busca da promoção de competências individuais faz parte dos meios de remuneração estratégica, a qual tem por objetivo aumentar a motivação e estimular o crescimento das pessoas e, concomitantemente, busca alinhar aos seus esforços aos objetivos da empresa (BOHLANDER, SNELL, 2015).

Os escritórios de advocacia também são atingidos por essas preocupações e, com isso, também buscam a profissionalização do corpo empregatício e a

implementação de meios de remuneração de forma estratégica para superar as suas dificuldades e manter os advogados motivados, satisfeitos e produtivos (FAULCONBRIDGE, MUZIO, 2008).

Vale destacar, inicialmente, que, no que tange os trabalhadores qualificados, foi observado uma migração entre o trabalho assalariado do regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) com uma remuneração fixa para um regime heterogêneo com participação de sociedade e remunerações variadas. Contudo, junto a essa mudança surgiram questões de precariedade e complexidade nessas relações (DE AZEVEDO; TONELLI, 2014).

Tal fenômeno é justamente o que ocorre nas relações de trabalho nos escritórios de advocacia, considerando que esses são trabalhadores qualificados. Os empregados – i.e. advogados - normalmente não possuem um contrato regulado pela CLT, sendo a sua vinculação com os escritórios decorrentes da inclusão no quadro societário como sócios ou associados. Isso, permite que os meios de remuneração sejam pactuados livremente entre o empregador e os empregados, de modo que os modelos se tornam muito mais flexíveis e alternativos.

Assim, verifica-se que os sistemas utilizados na conjuntura contemporânea, são modelos não convencionais, os quais, em regra, não seguem o regime de remuneração fixa e, sim, o de remuneração variável, o que justifica a necessidade de explorar mais o tema por trazer uma maior complexidade. Para exemplificar tal cenário, vejamos as três principais formas de remuneração no ambiente jurídico: o *lockstep* puro, o *modified lockstep* e o *eat what you kill* (ANDERSON, 2001).

Brevemente, cumpre esclarecer que o *lockstep* é um modelo colaborativo em que há uma remuneração fixa de acordo com o nível de senioridade do advogado (BARTEL, CARDIFF-HICKS, SHAW, 2017). Esse modelo desenvolveu variações ao longo dos anos, de modo que aquele modelo que considerava tão somente a senioridade – denominado de modelo puro – passou a considerar outras variáveis para o pagamento dos advogados, tendo sido nomeado como *lockstep* modificado (i.e. *lockstep modified*). Uma das vertentes do *lockstep* modificado incluiu o elemento de remuneração baseada no desempenho e, assim, passou a ser conhecida como *lockstep de performance*.

Por outro lado, o *eat what tou kiil*, cuja tradução livre se assemelha à expressão “coma (apenas) o que você mesmo caçou” (SALIBY, 2020), é um modelo baseado na produtividade. Aqui a remuneração do advogado dependerá das horas trabalhadas – ou faturadas - por ele individualmente (BARTEL, CARDIFF-HICKS, SHAW, 2017).

Tais estratégias, além de serem meios de remuneração, são utilizadas como meios de aumentar a produtividade e as competências das pessoas. Na mesma linha, parte-se do pressuposto de que as estratégias de remuneração não sejam apenas um “custo para fazer negócios”, mas que possam ser usadas como “uma ferramenta para garantir a vantagem competitiva” (BOHLANDER, SNELL, 2015, p. 352). Isso, porque, sabe-se que o bom desempenho das atividades individuais reflete diretamente no desempenho da organização como um todo (OLIVEIRA, 2017).

Porém, é difícil saber como e se esses sistemas baseados em uma remuneração variável descritos na teoria estão sendo utilizados pela gestão dos escritórios, bem como saber qual seu real impacto quando de sua implementação nos escritórios de advocacia. Além disso, entender a forma e os motivos das decisões sobre a escolha dos sistemas de remuneração utilizados, bem como dos meios de avaliação de desempenho - vez que se trata de remunerações variável, em regra, baseadas no desempenho - é muito necessário para entender toda a dinâmica dos meios de remuneração utilizados nos escritórios de advocacia.

Tudo isso nos leva a identificar o problema central do estudo, qual seja: como funcionada a dinâmica dos sistemas de remuneração nos escritórios de advocacia e quais são os principais desafios e impactos da escolha e da implementação desses sistemas no corpo empregatício e na gestão desses escritórios?

Saber essas respostas é importante, pois, como já visto, o mercado jurídico é muito complexo e competitivo, de modo que os escritórios estão em uma constante busca de estratégias para se desenvolver e conquistar o seu espaço. Para tanto, é importante investir em meios de valorizar um dos recursos mais importantes da organização: as pessoas. Essas, por possuírem competências que permitem a estabilização de processos internos, são os viabilizadores de uma parcela importante do crescimento de uma empresa.

Nesse contexto, entender os reflexos do sistema de remuneração adotado em um escritório de advocacia é muito relevante para verificar o seu impacto no corpo empregatício das “empresas legais” e seu reflexo no mundo jurídico e empresarial. Para tanto, faz-se necessário não apenas identificar o sistema utilizado nos escritórios, bem como verificar os aspectos positivos e negativos percebidos pelos gestores dos escritórios quando da escolha daquele sistema, mas também verificar como é medido o desempenho dos advogados e o seu impacto na sua remuneração.

As informações e conclusões do estudo poderão subsidiar reflexões sobre os sistemas de remuneração utilizados nos escritórios de advocacia, permitindo que a gestão consiga rever se a sua decisão está de acordo com a missão e os valores da empresa e com o interesse de seus funcionários a fim de gerar uma sinergia entre as pessoas e a organização. Com isso, será possível melhorar a dinâmica do trabalho dos funcionários e, por corolário, o desempenho dos escritórios no mercado de trabalho que está cada vez mais competitivo. Afinal, os escritórios não são apenas sociedades que buscam tão somente resolver eticamente problemas dos seus clientes, mas, sim, grandes negócios com que visam o crescimento e o lucro, o qual depende intrinsecamente do resultado do desempenho de seus advogados.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral é analisar os sistemas de remunerações utilizados em três escritórios de advocacia com sede em Porto Alegre no Rio Grande do Sul pela perspectiva dos diretores executivos e diretores responsáveis pelo setor de recursos humanos, bem como dinâmica das avaliações de desempenho e a sua relação com os sistemas de remuneração.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- a) Descrever a estrutura organizacional dos escritórios de advocacia;
- b) Identificar a utilização dos sistemas de remuneração nos escritórios de advocacia;

- c) Verificar como foi o processo de escolha da adoção desses sistemas de remuneração nos escritórios, analisando quais os aspectos que influenciaram a decisão;
- d) Verificar quais são os pontos negativos e positivos da escolha realizada pela perspectiva da gestão dos escritórios; no ponto de vista dos diretores executivos e gerentes e diretores responsáveis pelo setor de Recurso Humanos dos escritórios de advocacia na área de remuneração; e
- e) Analisar a dinâmica das avaliações de desempenho e a sua relação com os sistemas de remuneração.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão abordadas a revisão teórica sobre as práticas de gestão de pessoas no âmbito das relações de trabalho e dos meios de remuneração, especificamente os sistemas de remuneração nos escritórios de advocacia. Além disso, também bem será revisado a teoria sobre avaliação de desempenho e progressões de carreira.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é considerada uma função organizacional (DUTRA, 2016). Desse modo, é importante que não apenas o setor de recursos humanos, mas também os gestores e empresários tenham um bom entendimento da gestão desses recursos (BOHLANDER, SNELL, 2015).

Dentro da esfera da gestão de pessoas, há a Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) que tem como objetivo a otimização dos resultados da empresa e da qualidade dos colaboradores que a compõem (MARRAS, 2016). Isso pois, o setor possui a função de auxiliar a diretoria da empresa em questões relacionadas ao desenvolvimento individual dos empregados da organização desenvolvimento individual e organizacional; políticas de manutenção do RH; produtividade; e qualidade total (MARRAS, 2016, p. 245).

Nas palavras de Marras (2016):

Entenda-se GEP como a gestão que, além de ter ligação estreita com o planejamento estratégico organizacional, introduz, em suas políticas, mudanças de paradigma- mas que modificam substancialmente: O rumo dos resultados organizacionais, otimizando-os por meio de maiores índices de qualidade e produtividade no trabalho, alavancados pelo desempenho humano. O perfil cultural da organização, redesenhando-o em concordância com um conjunto de valores e crenças compartilhados entre empregados e empresa para permitir ambientes participativos e comprometidos com objetivos comuns. (MARRAS, 2016, p. 250-51).

Contudo, para que seja possível implementar essa gestão estratégica de pessoas, é imprescindível que as diretrizes estratégicas não apenas sejam criadas, mas também difundidas por toda estrutura organizacional (MARRAS, 2016). Um dos assuntos em que a Gestão Estratégica irá auxiliar a implementar e difundir processos internos dentro da empresa que visem uma otimização de recursos, é justamente nas relações com os empregados, isto é, nas relações de trabalho.

## 2.2 RELAÇÕES DE TRABALHO

O padrão das relações de trabalho no mundo ocidental foi caracterizado, até a década de 1990, pelo trabalho assalariado, em que há contratos de trabalho por prazo indeterminado, com empregos duradouros para um mesmo empregador, com jornada completa e com proteções decorrentes da legislação laboral do respectivo país (HOLZMANN, PICCININI, 2006). Tal cenário, contudo, têm sofrido alterações ao longo dos últimos anos, o que tem levado a uma maior flexibilização nos contratos de trabalho (ACKROYD et al., 2005).

De acordo com Holzmann e Piccinini (2006), flexibilização é processo de mudanças na regulamentação do mercado de trabalho e das relações de trabalho com o objetivo de possibilitar um conjunto de adaptações consideradas inovadoras em um ambiente cuja tradição é de um forte controle legal das relações laborais. Nesse sentido, percebe-se que, diante o desenvolvimento de uma força de trabalho flexível, seria necessário a elaboração de contratos de trabalho mais adequados às necessidades dos empregadores e trabalhadores (DE AZEVEDO, TONELLI, 2014, p. 193)

Com isso, podemos dizer que a flexibilidade enseja no desenvolvimento de um mercado de trabalho que responde melhor às demandas econômicas por meio da disponibilização de uma força de trabalho mais barata e produtiva, em virtude da sua adequação às devidas necessidades (BREWSTER, MAYNE, TREGASKIS. 1997). Nesse sentido, a flexibilização também causou o surgimento de muitos meios de trabalhos informais.

No Brasil, Piccinini, Oliveira e Rübenich (2006) relatam que o que predomina é o trabalho chamado de informal. Em adição, Liedke (2006) destaca que, embora seja um modelo comum nas relações de trabalho no Brasil, sua disseminação não ocorre de maneira uniforme em todos os segmentos da economia.

Nesse sentido, destacamos que, em regra, os trabalhadores qualificados usualmente possuíam um emprego assalariado regulamentado por contratos de trabalho regido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) (DE AZEVEDO, TONELLI, 2014). Contudo, está sendo constatado que o mercado brasileiro está mudando.

A variedade e flexibilidade de relações de trabalho no Brasil está sendo observada não apenas nos trabalhadores de baixa qualificação, mas também em trabalhadores altamente qualificados. De Azevedo e Tonelli (2014), explicam os profissionais qualificados de deparam com diversos contratos de trabalho variáveis e destinos entre si ao longo da vida profissional, os quais tem um ponto em comum: a flexibilidade associada ao tipo de contrato de trabalho. Para as organizações, segundo Atkinson (1984) a existência de trabalhadores flexíveis permite uma flexibilidade financeira em que é possível escolher sistemas de remuneração diversos, tal como a utilização da remuneração variável e do pagamento de bônus.

De acordo com Antunes (2006), a heterogeneidade da força de trabalho, bem como a precariedade, diversidade e complexidade dos contratos de trabalho estão andando lado a lado. Como ensinam De Azevedo e Tonelli (2014):

Além disso, parece existir uma complexa mistura de diferentes tipos de contrato de trabalho. Para a análise dessa complexidade, é necessário levar em consideração não só o tipo de contrato de trabalho, como também o tipo de trabalhador, o segmento no qual ele trabalha, entre outros fatores. Diferentes tipos de contrato de trabalho têm implicações importantes para diversos processos organizacionais, tais como políticas de gestão de pessoas e gestão de processos. Para os trabalhadores, diferentes contratos também acarretam questões específicas, relacionadas com aspectos objetivos e subjetivos de sua vida laboral. Existem também implicações relevantes para a esfera pública, em função de demandas e consequências associadas a diferentes tipos de contratação. (DE AZEVEDO, TONELLI, 2014, p. 194-195).

Embora, no Brasil, haja uma grande variedade de contratos de trabalho fora do padrão CLT, ainda não há subsídios no ordenamento jurídico brasileiro que permitam a proteção desses trabalhadores, de modo que existe um descompasso dentro do contexto brasileiro entre as relações de trabalho atuais e o ambiente no qual elas estão inseridas (DE AZEVEDO; TONELLI, 2014). Isto é, a legislação trabalhista não está acompanhando a mudança social nas relações de trabalho informais.

Por corolário, muitas organizações não sabem administrar essa força laboral que se utiliza de diferentes modelos de contratação, de modo que há o surgimento de problemas complexos decorrentes dessa situação, tais como: a exploração da mão-de obra e insatisfação dos trabalhadores (DE AZEVEDO, TONELLI, 2014). Tais problemas estão intrinsecamente ligados não apenas a sua forma de contratação, mas principalmente ao modo que é feita a sua remuneração.

## 2.3 REMUNERAÇÃO

A remuneração está na base da relação de trabalho contemporânea, sendo a principal obrigação do acordo entre empregador e empregado: o pagamento de recompensas pelo serviço prestado (ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2014, p. 1). Esse tema é estudado pela administração de cargos e salários que faz parte da Administração de Recursos (VIZIOLI, 2010).

Para Vizioli (2010), o objetivo da administração de cargos e salários é alcançar o equilíbrio interno e externo nas organizações por meio da distribuição justa e compatível com o mercado dos salários de seus funcionários, de modo a fornecer uma política salarial transparente e sólida. Bittencourt (2009, p. 91) explica que existem duas linhas da administração de cargos e salários: a abordagem tradicional da remuneração baseada no “*cargo existente na estrutura organizacional e nos requisitos exigidos para seu adequado desempenho*” e a “*remuneração estratégica, visto que se vinculam com a estratégia organizacional*”.

Para as organizações, o sistema de remuneração adotado permite projetar e gerir recompensas, dando suporte às suas necessidades de funcionamento, e deve refletir sua estratégia e posicionamento frente às concorrentes (ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2014). Veja-se que o setor de remuneração – que tem por função remunerar, administrar cargos, administrar salários, administrar benefícios e realizar pesquisas de mercado - é um dos subsistemas mais importantes da administração de Recursos Humanos (MARRAS, 2016). Vejamos o organograma elaborado por Jean Pierre Marras (MARRAS, 2016):

**Figura 1 – Organograma do setor de remuneração**



Fonte: Marras (2016)

Importante destacar que a remuneração não é composta única e exclusivamente pelo salário fixo. Basile (2018, p. 13) explica que “*a remuneração é gênero do qual salário é espécie. Dessa forma, todo salário é remuneração, porém, nem toda remuneração é salário*”. Manaus (2015) ensina que remuneração é composta pelo salário – fator principal - agregado de demais títulos:

Em outras palavras, seria a remuneração o conjunto dos títulos que percebe o empregado por sua prestação de serviços, aí incluído, como principal, o salário. Este seria agregado dos demais títulos, como as gorjetas, os prêmios, as gratificações e os diversos adicionais (horas extras, adicional noturno etc.), formando, então, o conjunto do ganho auferido, a que se denominaria remuneração. (MANAUS, 2015, p. 120).

De acordo com a Consolidação das Leis Trabalhistas (BRASIL, 1943), a remuneração consiste em todas as formas de pagamento e recompensas aos funcionários pela realização de seu trabalho, tal como: salário, benefícios, adicionais, viagens, etc:

Art. 457 - Compreendem-se na remuneração do empregado, para todos os efeitos legais, além do salário devido e pago diretamente pelo empregador, como contraprestação do serviço, as gorjetas que receber. § 1o Integram o salário a importância fixa estipulada, as gratificações legais e as comissões pagas pelo empregador. (BRASIL, 1943)

Vale mencionar também a existência de prêmios e bônus que não possuem natureza salarial, mas são consideradas partes da remuneração. Resende (2020, p. 605) define que os prêmios são “*liberalidades concedidas pelo empregador em forma de bens, serviços ou valor em dinheiro a empregado ou a grupo de empregados, em razão de desempenho superior ao ordinariamente esperado no exercício de suas atividades*”.

Em suma, Marras (2016, p. 73) ensina que a equação que explica a formação da remuneração também inclui, além do salário total – que compõe o salário base acrescido de todas as verbas de crédito – o salário variável e os benefícios. Vizioli (2010), explica que as recompensas podem ser fornecidas através da remuneração fixa, da remuneração variável e de benefícios. A depender das variáveis inclusas no supramencionado cálculo, a remuneração pode ser classificada em 2 vertentes: fixa e variável.

A primeira (fixa), é o montante estável formado por dinheiro e benefícios concedidos ao trabalhador – pelo salário base - o qual não pode ser inferior a um salário-mínimo - que está vinculada ao tempo de trabalho exercido e tem natureza salarial (ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2014). A segunda (variável) possui, além dos benefícios e do salário fixo, um terceiro elemento volátil, o qual está atrelado ao desempenho do empregado em sua tarefa: o salário variável (ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2014). Essas duas vertentes serão aprofundadas nos próximos item do presente estudo.

### **2.3.1 Remuneração Fixa**

A remuneração fixa é composta pela recompensa por dinheiro e benefícios, isto é, pelo salário acrescido de utilidades (ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2014). O salário concedido ao trabalhador inclui não apenas uma parcela invariável do salário, que representa a base irredutível (salário-base) (BASILE, 2018), mas também as comissões, percentagens, gratificações ajustadas, diárias e abonos pagos pelo empregador (MANAUS, 2015), bem como os benefícios.

Marras (2012) explica que a remuneração fixa decorre da seguinte equação: salário fixo acrescido do salário indireto (abonos, benefícios e bônus), o qual podem ser concedidos ao empregado por imposição da lei ou de forma compulsória. Para Araújo e Garcia (2009), os benefícios são um tipo de remuneração indireta que objetiva recompensar os trabalhadores por meio de incentivos internos, sendo esses: assistência médica, seguros diversos, pensões, planos de educação, auxílio para curso de línguas etc., entre outras retribuições.

Como vantagens da remuneração fixa, Rocha de Oliveira aponta a possibilidade de padronizar a remuneração na organização tornando mais fácil e simples a administração dos salários, de modo a permitir uma distribuição mais clara e objetiva por ser um valor/custos fixos da organização (ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2014). Já como desvantagens vemos que, considerando que todos ganham o mesmo rendimento independente do desempenho e que há uma vinculação de todos a uma rotina permanente de tarefas, o estímulo para melhoria e inovação no processo de trabalho é diminuído (ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2014).

### 2.3.2 Remuneração Variável

A remuneração variável, por sua vez, é um sistema remunerativo que varia de acordo com metas previamente planejadas e alcançadas, sejam elas de caráter quantitativo ou qualitativo (MARRAS, 2012). De acordo com Sidnei Rocha-de-Oliveira (2014), a remuneração variável surge em contraposição àquela fixa:

Como meio de compensar as desvantagens da remuneração fixa, muitas empresas passam a adotar a remuneração variável, que era comum na indústria onde se ligava parte da remuneração a produção ou em vendas onde a comissão torna-se um atrativo a mais para os vendedores. A remuneração variável busca atrelar parte do salário ao desempenho, assim são pagas prestações adicionais como suplemento de salário fixo, porém não correspondentes a nenhum trabalho determinado e sim aos resultados alcançados pelos trabalhadores. (ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2014, p. 6).

Pontes (2011), ensina que a remuneração variável pode ser entendida como estratégica, vez que ela incentiva o “ganha-ganha” organizacional. Dentro das várias formas que podem compor esse mix de retribuições, as alternativas de remuneração variável são aquelas que vinculam diretamente a busca de resultados com a recompensa. Uma das principais razões para a utilização da remuneração variável é vincular a recompensa ao esforço realizado para conseguir determinado resultado. Quanto mais claro for esse vínculo, melhor será para o sistema, para a empresa e para o funcionário (WOOD, PICARELLI FILHO, 2004).

Vale destacar que os meios de remuneração variável, por si só, não possuem natureza salarial, de modo que, devem obrigatoriamente estar vinculados a parte fixa – salário nominal - da equação da remuneração quando se trata da remuneração de empregados com vínculo empregatício regidos pela CLT. Porém, essa também poderá ser concedida de forma individual se o contrato não estiver submetido à legislação trabalhista.

Como vantagens dessa forma de remuneração, podemos perceber a existência de um estímulo ao atingimento dos objetivos dos indivíduos, bem como de autorrealização, ambos decorrentes da personalização e individualização da remuneração para cada funcionário a depender de suas peculiaridades. Por outro lado, há uma quebra de equidade interna de ganhos, na medida que pessoas do mesmo cargo podem ganhar remunerações distintas, o que leva a insatisfação dos

funcionários não beneficiados a ao estímulo de uma concorrência excessiva (ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2014).

Vale destacar que um setor de Recursos Humanos estratégico que busca implementar uma remuneração estratégica variável deve desenvolver um sistema de remuneração de acordo com a performance de médio e longo prazo dos indivíduos, no qual os trabalhadores recebem um adicional remuneratório condicionado a sua contribuição para o sucesso do negócio (MARRAS, 2016). Uma abordagem que contrapõe aquele viés tradicional de remuneração fixa, o qual desenvolve planos de estruturas salariais fundamentadas nos limites das exigências do cargo com base em comparativos do mercado. Percebe-se, assim, a remuneração variável é um meio mais complexo e estratégico de abordar o tema.

Em relação aos modelos de remuneração variável, Marras (2016) ensina que existem 5 principais modelos que são praticados no mercado. O primeiro é a remuneração por habilidade, no qual se avalia desenvolvimento de conhecimentos adquiridos e habilidades. O segundo é a participação acionária, na qual os trabalhadores são sócios das empresas e são remunerados por meio da concessão de suas ações, de modo a serem retribuídos com base nos resultados da empresa, o que torna esse modelo mais arriscado, porém com possibilidade maior na obtenção de lucros. O terceiro é a distribuição de ganhos, utilizado para níveis inferiores na pirâmide organizacional, em que há a distribuição dos dividendos entre a empresa e os empregados. O quarto é a distribuição de lucros de um certo período de forma equitativa a todos os empregados. O último é a remuneração por resultado, em que os empregados são beneficiados proporcionalmente ao atingimento de suas metas.

Vejamos a seguir quais os meios utilizados, em regra, nos escritórios de advocacia.

#### 2.4 SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO NOS ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA

Ao mesmo tempo que a remuneração dos sócios é uma parte fundamental para a realização estratégica e para o bom desempenho da empresa, essa também é um dos temas mais difíceis de se decidir em uma empresa (UPCHURCH, 2010). Veja-se a opinião de Regan (2010) sobre o tema:

O resultado de uma concorrência acirrada entre grandes escritórios de advocacia é a instabilidade perpétua. Um pedigree de prestígio e uma reputação impecável não são garantias de sobrevivência no novo mercado de serviços jurídicos. As empresas devem projetar uma imagem de impulso contínuo, entrando em novos mercados, buscando novas alianças, eliminar advogados improdutivos e expandindo sua operação para acompanhar o cliente corporativo. Calcular as receitas pelas quais um sócio recebe crédito, por sua vez, reforça o mercado de agentes livres, uma vez que fornece aos advogados uma base objetiva ostensiva para comercializar seu valor para outras empresas. (REGAN, 2010, p. 36).

Anderson (2001, p.4) destaca que o “*sistema de compensação deve estar relacionado com os objetivos estratégicos da sua empresa*”. Porém, “*não há sistema mágico que satisfaça todos os parceiros, cumpra todas as metas estratégicas e nunca precise ser mudado*” (2001, p.4), de modo que se torna evidente a necessidade de as organizações planejarem e estruturarem sistemas de remuneração de forma condizente com a sua realidade e necessidade, haja vista que o elemento compensação é um dos fatores de retenção de trabalhadores nas empresas (PONTES, 2010).

Nos escritórios de advocacia, a forma de contratação dos advogados é um fato determinante para a escolha dos meios de remuneração desses indivíduos. Em suma, os advogados podem ser contratados como empregados, de modo que estarão submetidos ao regime salarial estipulado na CLT, podendo ser retribuído por uma combinação da remuneração fixa e da variável; ou como sócios, de modo que a sua remuneração seguirá tão somente a remuneração variável, notadamente, a distribuição de lucros (ARBEX, ZAKKA, 2012). É o que se passa a demonstrar para que seja possível compreender os sistemas de remuneração passíveis de serem utilizados pelos escritórios de advocacia.

#### **2.4.1 Advogados Empregados**

De acordo com os artigos 11 e 12 da Seção III do Regulamento Geral do Estatuto da Advocacia e da OAB, intitulada “Do Advogado Empregado”, determina que advogados poderão ser contratados como empregados, reconhecendo, assim, a existência de um vínculo empregatício:

Art. 11. Compete a sindicato de advogados e, na sua falta, a federação ou confederação de advogados, a representação destes nas convenções coletivas celebradas com as entidades sindicais representativas dos empregadores, nos acordos coletivos celebrados com a empresa

empregadora e nos dissídios coletivos perante a Justiça do Trabalho, aplicáveis às relações de trabalho.

Art. 12. Para os fins do art. 20 da Lei nº 8.906/94, considera-se de dedicação exclusiva o regime de trabalho que for expressamente previsto em contrato individual de trabalho. (NR)5 Parágrafo único. Em caso de dedicação exclusiva, serão remuneradas como extraordinárias as horas trabalhadas que excederem a jornada normal de oito horas diárias.

Arbex e Zakka (2012, p. 49) reconhece que há uma relação de emprego na prestação de serviços advocatícios, vez que *“o advogado é pessoa física que presta, pessoalmente, serviços advocatícios não eventuais, subordinado ao empregador, mediante retribuição”*. Nesses casos, os advogados deverão seguir o regime de remuneração estipulado pela CLT com a existência de um salário fixo, não obstante o acréscimo de encargos variáveis, conforme já abordado Capítulo 2.3 do presente estudo. Porém, esse não é o único meio de exercer a atividade de advogado, vez que esses indivíduos também podem ser sócios.

#### **2.4.2 Advogados Sócios**

A outra possibilidade de contratação dos advogados se dá pela inclusão na sociedade de advogados, sem vínculo empregatício. O Regulamento Geral do Estatuto da Advocacia e da OAB, em seu artigo 39 dispõe que *“sociedade de advogados pode associar-se com advogados, sem vínculo de emprego, para participação nos resultados”* (OAB, 1994).

Em complementação ao referido artigo, há o Provimento nº 169/2015 da OAB que dispõe sobre as relações societárias (OAB, 2015). Esse distingue as formas em que os advogados podem se tornar sócios da sociedade de advocacia, sendo elas: os sócios patrimoniais (de capital), os sócios de serviços e o advogado associado.

De acordo com o artigo 4º do referido provimento, *“os sócios patrimoniais e de serviço farão jus à participação nos lucros da sociedade, na forma prevista nos respectivos contratos sociais ou em instrumentos específicos que a disciplinem”*. Já em relação ao advogado associado, a legislação define que o advogado associado *“mantém sua autonomia profissional, sem subordinação ou controle de jornada e sem qualquer outro vínculo, inclusive empregatício, firmando para tanto contrato de associação”*(artigo 5º), pelo o qual o *“advogado associado e a sociedade de advogados coordenarão entre si o desempenho das funções profissionais e*

*estipulação livremente os critérios para a partilhados resultados da atividade advocatícia contratada” (artigo 6º) (OAB, 2015).*

No que tange à remuneração desses advogados, a conclusão extraída dos referidos dispositivos é de que essa ocorrerá por meio da participação dos lucros e resultados da sociedade. Logo, verifica-se que (i.) inexistente uma obrigatoriedade do pagamento da remuneração fixa estipulada pela CLT por não terem vínculo empregatício; e (ii.) estamos tratando de uma remuneração variável, visto que há uma distribuição de lucros e/ou resultado da sociedade advocatícia.

A Participação nos Lucros e Resultados (PLR) é a forma de remuneração variável mais utilizada pelas organizações (GALLON ET AL, 2005). Essa não possui natureza salarial, bem como não é compulsória (RESENDE, 2020). Tal modelo de remuneração variável pode ser utilizada seja pela distribuição exclusiva dos resultados, seja pela distribuição exclusiva dos lucros, seja por ambas (BECKER, 1998).

Com a utilização da variável de resultado, a remuneração foca nos índices de desempenho e, assim, dependerá do atingimento de metas estabelecidas pela empresa, visando melhorar seus procedimentos operacionais, tal como produtividade e qualidade (MARTINS, 2009). Pontes (2011) explica que esse modelo auxilia a manter a competitividade das empresas.

Já a variável do lucro depende de fatores aleatórios ao trabalhador - tal como: o mercado, a conjuntura econômica - de modo a ser implementada quando a organização busca estrategicamente atender a uma imposição legal ou reduzir pressões sindicais (GONÇALVES apud. KRAUTER, 2007). Pontes (2011) enfatiza que a necessidade da definição de qual lucro – real ou presumido – será a base para a distribuição do lucro, bem como qual será a parcela desse lucro a ser distribuída.

É necessário informar que Participação nos Lucros e Resultado (PLR) possui uma legislação específica, qual seja a Lei nº 10.101 de 19 de dezembro de 2000 (BRASIL, 2000). Tal regulamentação impõe alguns requisitos para essa distribuição, tal como: a proibição de distribuição pelo período menos que o semestral ou a impossibilidade de substituição da remuneração fixa, ora salário. Ocorre que essas disposições são aplicadas quando a remuneração decorre do vínculo empregatício.

Nesse caso, por exemplo, o lucro não significa que o empregado tem direito ao lucro da sociedade, mas tão somente a participar da distribuição do seu lucro (MARTINS, 2009).

Ocorre que, no caso das sociedades advocatícias pesquisadas, inexistente uma relação de vínculo empregatício, mas tão somente a inclusão do advogado no quadro societário do escritório (ARBEX, ZAKKA, 2012). Logo, ainda que haja a remuneração por meio da participação nos lucros e/ou resultados, essa não está submetida aos requisitos da legislação específica supramencionada.

Por fim, destaca-se que há uma variação de modelos para distribuição de lucros e/ou resultados. Wiegmann (2019) apresenta esses modelos como sendo o *pure lockstep*, o *modified lockstep*, o *merit based*, o *eat-whatyou-kill*, o *equal share*, o *corporate* e o *subjective*. Porém, o presente estudo irá estudar tão somente as três principais, quais sejam: o *lockstep* puro, o *lockstep modified* e o *eat what you kill*.

#### 2.4.2.1 *Lockstep* puro

No sistema de *lockstep* puro, a distribuição de lucros depende apenas da senioridade do sócio, a qual aumenta automaticamente a cada ano ou em intervalos regulares do tempo em que o sócio está no escritório (Wiegmann, 2019). Olson (2003) explica que a recompensa é proporcional os anos do indivíduo como sócio.

Por ser baseada apenas na antiguidade, quanto mais tempo um sócio ficar com uma empresa, mais dinheiro o sócio ganhará (ANDERSON, 2001). Assim, nesses sistemas os “*parceiros da mesma senioridade avançam juntos até que você alcance uma quota de participação completa na empresa*” (COTTERMAN, 2010, p. 33).

A renda pode ser dividida exatamente ao longo das linhas de antiguidade ou dividida em níveis (estipulados de acordo com os intervalos regulares do tempo pelos escritórios). Anderson (2001) exemplifica as divisões feitas em níveis: sócios seniores (mais de 15 anos como sócio), sócios médios (5 a 15 anos como sócio) e sócios juniores (1 a 5 anos como sócio). Isto é, a remuneração feita em “níveis” considerando a sua antiguidade é composta por pagamentos iguais aos sócios que trabalham na empresa desde o mesmo período e permaneceram iguais entre esses – com os devidos aumentos anuais - conforme o transcurso do tempo (BARTEL, CARDIFF-HICKS, SHAW, 2017).

Vejam os ensinamentos de Upchurch (2010) sobre o tema:

Antigamente, a maioria das empresas usava uma abordagem simples de "lock-step". A remuneração de um sócio dependia quase inteiramente de quanto tempo o advogado estava praticando. Em grandes empresas, todos os sócios de uma determinada "senioridade" receberam a mesma compensação. As diferenças nas taxas horárias, horas trabalhadas e trabalho trazidos não afetaram muito o quanto os membros de cada classe ganhavam em relação uns aos outros. Cada classe se encaixa perfeitamente em uma pirâmide de compensação, com uma determinada classe fazendo mais do que o grupo abaixo dela e menos do que o grupo acima dela. O valor da indenização foi decidido pelo advogado sênior ou advogados, que considerou a empresa como ditadores benevolentes. Em algumas empresas, todos os sócios recebiam a mesma parte dos lucros, independentemente da idade ou classe. No final dos anos 70, o lock-step e outras abordagens baseadas na não produção começaram a cair em desfavor. Tornou-se comum que as empresas criassem e aplicassem fórmulas de compensação destinadas a medir a contribuição de cada sócio para a empresa e recompensar o advogado com base nessa contribuição, não na antiguidade. (UPCHURCH, 2010).

Como vantagens desse modelo podemos mencionar o incentivo à colaboração, ao trabalho em equipe, à especialização, aumentando a qualidade do trabalho e, por corolário, a satisfação dos clientes, bem como incentiva a venda cruzada e o pensamento a longo prazo dos advogados (WIEGMANN, 2019). Anderson (2001) também explica que nesse modelo há mais concorrência externa do que interna entre os parceiros, vez que o único meio de aumentar seus recebíveis individuais é gerando mais faturamento ao escritório como um todo.

Já como desvantagens, considerando que não uma retribuição a contribuições e iniciativas exclusivamente individuais, podemos citar a ausência de uma recompensa ao trabalho excepcional e de uma penalidade ao baixo desempenho dos seus colegas de uma equipe (SMITH, 2005). Outra dificuldade é o êxodo dos sócios mais juniores e com alto desempenho, vez que, em regra, são os mais seniores que recebem a maior porcentagem da distribuição de lucros (ANDERSON, 2001).

#### 2.4.2.2 *Lockstep* modificado

Em razão das desvantagens do *lockstep* puro, surge a uma tendência de modificação do sistema a fim de garantir vantagens aqueles que desempenham melhor na sociedade e retirar as vantagens daqueles que não desempenham o suficiente (REGAN, 2010). Esse novo modelo é chamado de *lockstep* modificado e possui o mesmo princípio de níveis que o *lockstep* puro, porém há a inclusão de um

elemento para o aumento da participação nos lucros e para progressão das faixas do *lockstep*, qual seja: desempenho individual de cada sócio (WIEGMANN, 2019).

Isto é, o *lockstep* modificado permite que a progressão seja acelerada, desacelerada ou gerenciada com base no desempenho individual (WESEMANN, JARRETT-KERR, 2012). Nas palavras de James Cotterman (2010):

O perfil de um *lockstep* modificado é para se assemelhar ao perfil da profissão. Para um "lockstep" funcionar, a empresa deve de duas coisas. Primeiro, deve adotar um padrão de desempenho. Em segundo lugar, a empresa deve aplicar as normas e não ter ninguém com um baixo desempenho crônico. Desta forma, a fraqueza percebida por *lockstep* é atenuada. (COTTERMAN, 2010, p. 40).

Tal modificação vai ao encontro com as mudanças percebidas nos escritórios de advocacia nos últimos anos: a substituição de bases de compensação *lockstep* puro para um sistema de compensação que pretende valorizar o advogado produtivo (REGAN, 2010). Nesses casos, aqueles sócios que possuem um desempenho menor do que seus colegas passaram a receber uma parcela menor dos lucros e/ou resultados, bem como não evoluem na escada de níveis do *lockstep*. Isso torna a sua situação nos escritórios muito volátil, podendo inclusive acarretar a sua retirada da sociedade no caso de o seu desempenho não melhorar (REGAN, 2010).

Veja-se que, para aqueles escritórios que escolhem por um caminho divergente do *lockstep* – puro ou modificado - para compensação, é fundamental buscar outro sistema de avaliação eficaz. (COTTERMAN, 2010). Nesse contexto, surgiu o sistema *eat what you kill*, em outras palavras, você recebe o que você paga.

#### 2.4.2.3 *Eat what you kill*

O *eat what you kill* é um sistema de remuneração que utiliza uma fórmula quantitativa, no qual há uma função de horas faturadas e outras medidas objetivas (BARTEL, CARDIFF-HICKS, SHAW, 2017). O pagamento da recompensa é feito para cada sócio com base no resultado que esse gera por meio ou do seu próprio faturamento ou por meio de outros advogados aos seus clientes (UPCHURCH, 2010). Nesse sistema, é "*recompensado apenas o esforço individual, sem reconhecimento por nada além da produção pessoal*" (ANDERSON, 2001).

Com isso, não há o incentivo de compartilhar horas faturadas com membros de sua equipe ou a gastar tempo em atividades não faturadas que beneficiem a empresa,

tal como: apresentar em conferências, participar de eventos externos, realizar especializações e assumir casos voluntários em benefícios a terceiros. Isso, para Cotterman (2010), faz com que se crie apenas um acordo de compartilhamento de vários escritórios, no lugar de um escritório de advocacia de fato, unitário e integrado. Em contrapartida, há o incentivo para que os sócios tragam mais negócios ao escritório e acumulem horas faturadas (BARTEL, CARDIFF-HICKS, SHAW, 2017).

Outra vantagem do *eat what you kill* é o fato de que a compensação é diretamente posta nas mãos de quem a trabalhou e advogados que não são produtivos – o que normalmente se mede pelas horas trabalhadas - não são pagos em excesso (UPCHURCH, 2010). Além disso, podemos citar como benefícios desse sistema: o desenvolvimento agressivo de negócios, o auxílio na entrada em novos mercados com sucesso, a construção de grupos de prática efetivos e o incentivo empreendedorismo (SMITH, 2005).

De mais a mais, Moore (2012) indica que o sistema cria um incentivo para contratar e reter apenas advogados juniores rentáveis e que demonstrem engajamento, bem como motiva os sócios a recolherem seus recebíveis, pois é seu próprio dinheiro que está em jogo. Por outro lado, *“sob este sistema ninguém recebe reconhecimento pelo tempo não faturado gasto, o que muitas vezes cria um vazio quando se trata de atividades de gestão, treinamento, marketing e recursos humanos”* (MOORE, 2012, p. 4).

Upchurch (2010) também aponta as seguintes desvantagens:

Os críticos apontam para o inevitável senso de concorrência que esse tipo de abordagem instila entre os parceiros. Eles argumentam que na firma “coma o que você mata”, os sócios têm incentivo para proteger os clientes com ciúmes e não permitir que outros advogados tenham muito acesso aos clientes. Tal sistema também fere a camaradagem dentro da empresa, inibe o desenvolvimento de jovens advogados e desencoraja os sócios a assumirem responsabilidades firmes e de outra forma ser um jogador de equipe, de acordo com os detratores. (UPCHURCH, 2010)

## 2.5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E PROGRESSÃO DE CARREIA

Adentrando na avaliação de desempenho e seu papel nos sistemas de remuneração, inicialmente, é necessário esclarecer que essa é uma ferramenta para que o administrador verifique os resultados obtidos pela sua equipe, seja de forma individual, seja e coletiva, em período específico e sobre tópicos específicos, tal como:

conhecimentos, metas, habilidades (MARRAS, 2016). Bergamini (2018, p. 11) explica que *“a avaliação de desempenho permite que se faça um levantamento de tudo aquilo que possa estar ajudando ou comprometendo o uso dos recursos comportamentais que se tenha”*.

Pontes (2010) entende que esse instrumento é fundamental para que a gestão de pessoas possa auxiliar no atingimento das metas daquela organização e na garantia de que os objetivos estejam sendo perseguidos. Isto é, a avaliação de desempenho *“reporta o resultado de um investimento realizado numa trajetória profissional por meio do retorno recebido pela organização”* (MARRAS, 2016, p. 160). Nesse sentido, a avaliação facilitará tanto o aumento da produtividade, quanto o alcance de suas metas estratégicas (GIL, 2016).

Outro fator importante destacado por Gil (2016) é que nem sempre o desempenho esperado do trabalhador corresponde a sua performance real, de modo que a avaliação de desempenho conseguirá reconhecer a extensão desse hiato entre as variáveis. Diante disso, Bergamini e Beraldo (2008) também apontam que uma avaliação bem executada motiva as pessoas por incentivar que o indivíduo busque bons resultados. Além disso, a possibilidade de conceder orientações para melhorar o desempenho do indivíduo a partir dos resultados das avaliações também são consideradas um benefício (PONTES, 2010).

Para que se possa atingir todos esses resultados e benefícios, é necessário que a avaliação seja bem executada, o que muitas vezes significa evitar a aplicação de um viés subjetivo. Contudo, segundo Bergue (2020), a avaliação de desempenho forma-se a partir das percepções dos indivíduos que a realizam, de modo que essa jamais corresponderá efetivamente ao real desempenho do avaliado. Outra percepção é de que, por seu um sistema de avaliação humana, sempre haverá vícios de julgamento, seja conscientemente, seja inconscientemente, de modo a tornar o sistema vulnerável por sua subjetividade (MARRAS, 2016).

A fim de tentar evitar tal subjetividade, foram criados métodos para sua execução. Os principais métodos, segundo Gil (2016) e Marras (2016) são:

- a) Relatórios: em que os chefes relatam a sua percepção acerca da eficiência e do desempenho do seu subordinado.

- b) Escalas gráficas: elaboração de um formulário que inclui os fatores a serem atingidos, distribuídos em linhas, e colunas com os graus de avaliação a serem atribuídos a esses fatores.
- c) Método de 360: em que todos os elementos que tenham contato com o avaliado são escutados.
- d) Escolha forçada: o desempenho dos funcionários é medido a partir da escolha de frases pré-fixadas que melhor representam o seu desempenho individual.
- e) Distribuição forçada: definição previa de uma proporção de funcionários a serem incluídos em categorias de desempenho.
- f) Avaliação por objetivo: verificação do cumprimento de objetivos e prazos previamente identificados e descritos a serem alcançados e de seus prazos para conclusão.

Outro ponto importante a ser verificado é quem irá realizar essas avaliações. Gil (2016) explica que, dentre outras possibilidades, a avaliação de desempenho poderá ser feita pelo próprio chefe do avaliado, bem como por uma comissão de avaliação organizada especialmente para essa tarefa.

Observando esses processos de execução de desempenho, a avaliação poderá “*oferecer bases concretas para decisões gerenciais sobre as pessoas, tais como: movimentação, remuneração, desenvolvimento, carreira, processo sucessório e estratégias de retenção*” (DUTRA, 2016, p. 229). Dentre outros objetivos passível de serem alcançados com as avaliações, Gil (2016) ressalta a definição sobre os candidatos para promoção; a decisão acerca de demissões; e a decisão sobre recompensas e remuneração.

Explica-se que a promoção indicada como uma variável para ser decidida com subsídio na avaliação de desempenho significa, para Marras (20216, p. 111), uma “*mudança de um cargo para outro de faixa salarial superior*”. Tal relação decorre do fato de que para que haja a promoção é necessário, em regra, comprovação a sua superioridade técnica, produtiva e cognitiva sobre os demais do seu grupo, sendo a avaliação de desempenho um meio de prova. Além disso, deve-se apontar que “as

*promoções deverão ser acompanhadas de aumento de mérito, sempre observados os princípios da avaliação de desempenho e eventuais orientações legais ou de negociação coletiva” (MARRAS, 2016, p. 111).*

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção serão apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados para que a estudo a ser realizada atinja os objetivos esperados.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

A presente pesquisa caracterizou-se como exploratória descritiva de orientação qualitativa por visar a análise sobre a percepção dos entrevistados (SAMPIERI; CALLADO; LUCIO, 2013). No caso deste estudo, foi avaliada a percepção de diretores executivos e diretores com funções de gerentes de recursos humanos dos escritórios de advocacia do estado do Rio Grande do Sul a fim de analisar os sistemas de remunerações utilizados nos escritórios de advocacia com sede em Porto Alegre no Rio Grande do Sul.

No que tange à característica exploratória, trata-se de pesquisa que visou proporcionar conhecimento amplo de um determinado tema mais genérico a fim de possibilitar a delimitação de problemas e hipóteses mais precisas a serem aprofundadas em pesquisas futuras (GIL, 2008). Segundo Gil (2008, p. 27), *“[e]ste tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis”*, de modo que, em regra, são uma etapa primária de uma investigação mais ampla.

No caso, escolha do tipo exploratório decorreu justamente da amplitude das possibilidades de construção e combinação de diferente sistema de remuneração nos escritórios de advocacia frente a liberdade das partes desta relação de trabalho quanto ao modo de contratação e desnecessidade da pactuação de um contrato formal de trabalho regido pela CLT. Com esse modelo de pesquisa, foi possível restringir as hipóteses de combinações e modelos dos sistemas de remuneração a fim de possibilitar uma delimitação do tema a ser analisado.

Já o caráter descritivo da pesquisa possui como foco o estudo e descrição das características de um determinado grupo/fenômeno ou do estabelecimento de relações entre variáveis por meio da utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados (GIL, 2008, p. 28). Assim, o pesquisador pode avaliar como o fenômeno de

modo amplo se manifesta na prática, considerando as interações com os indivíduos (GODOI; BALSINI, 2006).

Neste caso, os fenômenos estudados foram os sistemas de remuneração nos escritórios de advocacia, de modo que também se buscou verificar como e porque os diretores executivos e os diretores de recursos humanos escolheram tais modelos. Além de que se pretendeu relacionar essas escolhas com os modelos de remuneração variável mencionados no referencial teórico. Logo, foi necessário adotar um viés descritivo também.

Segundo Godoy e Balsini (2005), quando há a mescla dos tipos de pesquisa, exploratória e descritiva, com o intuito de estudar e conhecer em sua integralidade um fenômeno pouco conhecido, a investigação qualitativa é considerada a mais adequada. No mesmo sentido, Virgillito (2010) explica que essa sinergia entre o tipo de pesquisa e o caráter investigativo qualitativo é justificada quando os conceitos são pouco definidos ou quando não há conhecimento prévio suficiente sobre determinado assunto.

Assim, considerando que houve uma pesquisa tanto exploratória, quanto descritiva, a investigação realizada foi de enfoque qualitativo para atingir os objetivos indicados no presente estudo.

Para Creswell (2014), o destaque da abordagem qualitativa está na exploração e compreensão do sentido do problema que é atribuído pelas pessoas envolvidas no processo. Assim, tem-se como objetivo principal a análise de experiências reais, práticas dentro de um ambiente natural (Godoy, 1995).

Veja-se que a percepção do fenômeno que os participantes experimentam em suas instituições e como interpretam essas experiências a ele relacionadas deverá ser ampla e não generalista (Triviños, 2001). Para Flick (2009), a pesquisa qualitativa busca o conhecimento e a prática dos sujeitos investigados.

Nesse sentido, a natureza qualitativa da presente pesquisa possui como foco central a percepção dos diretores executivos e diretores de RH e de suas experiências sobre os sistemas de remuneração do escritório.

A pesquisa qualitativa não busca transformar os resultados em números, mas tão somente compreender as ideias e os aspectos relacionados aos conceitos que se busca analisar a partir das vivências extraídas dos indivíduos (VIRGILLITO, 2010). Para Castro (2006), isto significa que o foco dos estudos está nas narrativas, não nas teorias ou números.

As percepções subjetivas, seja do pesquisador, seja dos indivíduos estudados, integram todo processo de pesquisa. Com isso verifica-se, conforme descrito por Gil (2008, p. 175), que a *“análise dos dados na pesquisa qualitativa passa a depender muito da capacidade e do estilo do pesquisador”*.

Em suma, Merriam (2002, p. 6) explica que *“o objetivo da pesquisa qualitativa é desvendar e entender um fenômeno e a visão de mundo das pessoas nele envolvidas”*. Assim, considerando que o presente estudo busca justamente entender e desvendar o fenômeno dos sistemas de remuneração nos escritórios de advocacia, sob uma perspectiva dos diretores executivos e diretores que tem a função de gerente de Recursos Humanos, é nítido a necessidade da abordagem investigativa qualitativa.

### 3.2 SUJEITOS DA PESQUISA E COLETA DE DADOS

Em conformidade com a estratégia de pesquisa utilizada, foram utilizados dados que foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com base em um roteiro direcionado aos diretores executivos e aos responsáveis pelo departamento de RH.

O material empírico pretendia ter sido obtido por meio de entrevistas semiestruturada a serem realizadas com 3 (três) diretores executivos e 3 (três) responsáveis pelo setor de gestão de pessoas de 3 (três) escritórios diferentes com sede em Porto Alegre no Rio Grande do Sul. Na prática, infelizmente, um dos responsáveis pelo setor de Recursos Humanos de um dos escritórios não pode comparecer à entrevista.

**Tabela 1 - Apresentação dos entrevistados**

Entrevistado	Função	Escritório	Tempo na atividade	Formação

DE-A	Diretor Executivo	A	2 anos	Pós-graduada em Direito
GRH – A	Gerente responsável pela área de RH	A	4 anos	Mestre em Administração
DE-B	Diretor Executivo	B	3 anos	Mestre em Direito e Pós-graduado em Administração
DRH-B	Diretor responsável pela área de RH	B	10 anos	Doutor em Direito
DE-C	Diretor Executivo	C	1 ano	Doutor em Direito

Fonte: Elaborada pela autora.

A entrevista semiestruturada foi escolhida por garantir a fluência dos relatos das pessoas, vez que não há perguntar fechadas ou um roteiro rígido, permitindo que os entrevistados descrevam suas experiências de forma livre, sem que haja uma padronização da coleta de informações entre os entrevistados (GODOY, 2007). Conforme Godoy (2007, p. 354), as entrevistas semiestruturadas possuem o objetivo de *“obter descrições sobre as experiências e vivências das pessoas, captando significados atribuídos por eles a respeito dos fenômenos descritos”*.

No presente estudo, os entrevistados foram escolhidos por conveniência do fácil contato com os escritórios e pela sua qualidade e reconhecimento no mercado. O contato com os escritórios para agendar as entrevistas foi feito por meio digital e pessoal, em que o objetivo da pesquisa já foi adiantado. Após o aceite dos participantes, foram agendadas as entrevistas de forma tanto on-line, quanto presencial, a depender da agenda de cada entrevistado.

As entrevistas foram feitas pelo meio virtual e presencial e tiveram a duração entre 20 e 50 minutos, tendo conduzidas conforme os roteiros de entrevistas semiestruturadas e as categorias de análise a fim de responder os objetivos formulados na presente pesquisa.

As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas para serem analisadas. Em momento anterior ao início do questionamento, foram explicados os

objetivos da pesquisa e foi solicitado a autorização para menção aos escritórios de advocacias, ainda que a forma anônima tenha sido escolhida posteriormente.

### 3.3 ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Em regra, a interpretação de dados sucede à sua análise, porém, quando se trata de pesquisas qualitativas, esses processos não podem ser divididos por estarem intimamente relacionados (GIL, 2008). Tesch (1990) descreve que a análise qualitativa é um processo sistemático, compreensivo e cíclico, de modo que não pode ser rígido e de modo que a análise não pode ser a última fase do processo de pesquisa, mas deve ser concomitante à coleta de dados.

Para Gil (2008, p. 178), *“o que se procura na interpretação é a obtenção de um sentido mais amplo para os dados analisados, o que se faz mediante sua ligação com conhecimentos disponíveis, derivados principalmente de teorias”*. Balsini e Godoi (2008, p. 7) alertam que *“a validade interna é julgada considerando-se até que ponto a descrição oferecida pelo pesquisador está de acordo, ou seja, representa os dados coletados”*.

Com isso, será possível obter uma troca de informação completa e, por corolário, garantir a realidade da pesquisa quantitativa e a validade da interpretação que deve estar apoiada nos dados (Godoy, 2006). Veja-se que a finalidade da análise não é uma descrição dos dados, mas a sua interpretação e a explicação do fenômeno observado.

Bardin (2011) explica que a análise dos dados engloba *“técnicas de análise das comunicações visando por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores [...] que permeiam a inferência de conhecimento relativos às condições de produções dessas imagens”*. Assim, os dados devem ser subdivididos em categorias relevantes, as quais podem ser predefinidas ou podem decorrer da coleta e da análise dos próprios dados, mas sem perder a conexão do objetivo da pesquisa como um todo (TESCH, 1990).

A fim de alcançar o objetivo do estudo, foi preciso compreender o perfil das empresas e como é a sua estrutura organizacional a fim de entender o processo de escolha dos sistemas de remuneração adotados e qual os pontos positivos e negativos verificados com a sua implementação. Ainda, foi abordado como os

advogados são avaliados pelas empresas e a influência desses sistemas nessa avaliação, bem como os seus reflexos no plano de carreira dos advogados.

A análise dos dados dessa pesquisa foi feita com o auxílio do referencial teórico estudado. Assim, visando os conceitos das relações de trabalho atuais estudadas, verificar-se-á o meio de contratação, bem como as estruturas organizacionais dos escritórios de advocacia. Em seguida, considerando as abordagens do referencial sobre os sistemas variáveis de remuneração, será feita uma comparação entre o que a teoria explica e o que foi visto na prática no que se refere aos meios de remuneração nos escritórios de advocacia. Por fim, com base também na pesquisa sobre avaliação de desempenho e progressão de carreias, será verificado a influência dos sistemas de remuneração na promoção e plano de carreira dos advogados nesses escritórios.

## 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Para realizar a análise dos resultados, inicialmente, o estudo irá descrever a estrutura administrativa dos escritórios a fim de identificar como os escritórios dividem os seus advogados a depender de sua senioridade e de seu desempenho para possibilitar o melhor entendimento dos demais pontos de análise. Em sequência, irá se demonstrar quais são os meios de remuneração para cada nível estrutural previamente definido e como foi o processo de escolha desses sistemas de remuneração. Ainda, será abordado os pontos negativos e positivos observados pelos diretores executivos e pelos responsáveis do setor de RH quando da implantação desses sistemas. Por fim, será descrito os sistemas de avaliação de desempenho de cada escritório e analisado a sua influência nos meios de remuneração.

### 4.1 ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DOS ESCRITÓRIOS

A presente pesquisa entrevistou diretores executivos e responsável pela gestão de pessoas de 3 escritórios de advocacia, os quais serão identificados como escritórios A, B e C. Ainda que todos os escritórios possuam no mínimo uma sede em Porto Alegre e outra em São Paulo, foi identificado que o seu tamanho organizacional variou.

O escritório A possui 101 pessoas em seu corpo organizacional, sendo 31 deles funcionários administrativos, financeiros, paralegais, entre outros; e 70 deles advogados, os quais são sócios de serviço e sócios de capital do escritório. Outros prestadores de serviços, tal como assessores de RH e assessores de TI, não estão no corpo dos escritórios.

No escritório, há 3 divisões hierárquicas entre os sócios de serviços, quais sejam: sócios advogado júniores (do nível 1 ao 6), sócios advogados plenos e sócios advogados sêniores. Destaca-se que a nomenclatura júnior é tão somente utilizada internamente, sendo chamados perante os clientes de sócios advogados por se acreditar que tal nomenclatura pode criar uma percepção de que o advogado não seja experiente ainda que alguns que estão nesta categoria já possuam mais 10 anos de experiência.

Desde 2019, o escritório A decidiu por não adotar mais a nomenclatura de sócios de serviço e sócios de capital na estruturação administrativa dos escritórios. Em regra, todos os sócios são de serviço, salvo algumas exceções, quais sejam: a diretoria que possui a maioria do capital social do escritório e os sócios mais antigos. Foi compartilhado que a contratação dos advogados como sócios de serviço – e não pelo regime CLT - decorreu da liberdade de escolha dos advogados, considerando o viés criativo da profissão, já que ter uma carga pré-definida poderia limitar a sua produtividade e desenvolvimento de boas teses jurídicas. Tal decisão foi tomada em conjunto com todos os advogados do escritório, os quais foram consultados sobre a possibilidade da manutenção da sociedade de serviço ou da mudança para contratação por meio de CLT.

Já o escritório B conta com 89 advogados, sendo todos sócios e estando distribuídos entre as duas sedes, São Paulo e Porto Alegre. O escritório, ainda que para as demandas externas nomeie seus advogados como sócios júniores, plenos e seniores, internamente, utiliza-se de um sistema de cores para diferenciar as fases em que os sócios se encontram em sua estrutura administrativa. Ao total são 3 fases existentes, sendo que cada fase possui subdivisões chamadas de faixas.

A fase inicial (juniores), na qual está inserido o sócio recém-formado, é chamada de fase branca. Nessa fase, os advogados são sócios de serviço e essa costuma durar 5 anos. Em seguida, há uma fase intermediária (plenos) para os sócios que estão em desenvolvimento, a qual é chamada de fase verde e possui 11 faixas. Nessa, os sócios já possuem capital social, porém esse é esvaziado, sem aporte financeiro. Por fim, há a fase avançada (seniores), nomeada de fase amarela, subdivida em 12 faixas, na qual os sócios já possuem capital social com aporte financeiro e poder de controle das cotas sociais, podendo aprovar e rejeitar sugestões de alteração no estatuto social.

Já o último, o escritório C, é considerado o maior dentre os estudados nessa pesquisa. No total, o escritório possui cerca de 300 funcionários, sendo 180 advogados, os quais estão divididos pelas 4 unidades no Brasil, quais sejam: Porto Alegre, São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília. Todos os advogados também são sócios e, portanto, participam do lucro de maneira desproporcional.

Esses estão divididos, hierarquicamente, entre: advogados júniores (em que há 3 subcategorias – júnior I, júnior II e júnior III), advogados plenos (com 3 subdivisões - pleno I, pleno II e pleno III) advogados sêniores (da mesma forma há 3 subcategorias – sênior I, sênior II e consultor). Em conjunto são chamados de sócios de renda. Por fim, na categoria hierárquica mais elevada, há os sócios de capital (também subdividido em 3 categorias – sócio de capital I, sócio de capital II, sócio de capital III).

As estruturas administrativas dos escritórios podem ser resumidas de acordo com a seguinte tabela:

**Tabela 2 - Estruturas Administrativas dos Escritórios**

<b>Escritório A</b>	<b>Escritório B</b>	<b>Escritório C</b>
Sócio de Capital Sócios de Serviço <ul style="list-style-type: none"> <li>• Advogados sêniores</li> <li>• Advogados plenos</li> <li>• Advogado júniores (nível 1 ao 6)</li> </ul>	Fase Amarela: sócios sêniores com capital cheio (12 fases) Fase Verde: sócios plenos com capital esvaziado (11 faixas) Fase Branca: sócios juniores de serviço (5 faixas)	Sócios de Capital Sócios de Renda <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sêniores (I, II e consultor)</li> <li>• Plenos (I,II,III)</li> <li>• júniores (I, II, III)</li> </ul>
70 advogados	89 advogados	180 advogados

Fonte: Elaborada pela autora.

Como se verá a compreensão de tais estruturas são essenciais para a análise dos meios de remuneração utilizados, vez que esses se alteram conforme a faixa em que o advogado se encontra.

#### 4.2 SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO UTILIZADOS NOS ESCRITÓRIOS

É necessário esclarecer que na literatura brasileira não há uma certeza de que esses modelos de fato refletem a participação de lucros e/ou resultados devidas aos advogados sócios disposta no Regulamento Geral do Estatuto da Advocacia e da OAB e no Provimento nº 169/2015 da OAB. A maioria desses modelos foram desenvolvidos no exterior, de modo a serem importados para o Brasil pelos escritórios de advocacia. Logo, os sistemas estudados não foram criados com a preocupação de estarem de acordo com as disposições do ordenamento jurídico brasileiro ainda que, atualmente, reflitam a realidade dos escritórios brasileiros.

Em que pese essa dificuldade, Wiegmann (2019) aponta que os sistemas indicados podem ser vistos como formas de distribuição de lucros e de resultado das sociedades de advogados, tal como previsto na legislação brasileira. Assim, as análises aqui apresentadas foram desenvolvidas com base na semelhança entre a teoria pertinente sobre o tema da remuneração na área de recursos humanos e a descrição prática vista em campo.

O escritório A utilizava até o ano de 2021 uma forma de remuneração em que havia um adiantamento de distribuição de lucros constante mensal com o acréscimo de outras duas variáveis, sendo uma mensal e uma semestral com base no atingimento de metas. Contudo, a variável semestral não era distribuída aos sócios juniores e, para os sêniores se plenos, não dependia de nenhuma meta alcançada ou avaliação.

*“A gente construiu esse sistema porque no sistema antigo a gente recolhia um percentual mensal sobre o rol de cada área e dividia isso entre os advogados da área; e um outro percentual – que era 12 ou 6% - que a gente recolhia também sobre o rol e distribuía só no final. Para pagar esses 12% iniciais, o advogado não tinha nenhuma meta.” (DE-A).*

Após pesquisar vários sistemas de vários escritórios e trazer para a realidade do escritório A, o novo sistema do escritório passou a funcionar da seguinte forma. Para os juniores até os sêniores, a remuneração consiste em uma antecipação da distribuição de lucros mensal acrescido distribuição de resultado pago ao final de cada semestre, de acordo com uma avaliação de desempenho. Já para os sócios diretores e de capital social, a distribuição de lucros depende da rentabilidade do escritório, de modo que o montante que sobrou do lucro depois de retirada a distribuição dos demais sócios daquela área é dividido pela metade, sendo então distribuído 50% para o sócio diretor coordenador da área e os outros 50% são divididos igualmente entre os sócios coordenadores das demais áreas.

*“[...] Até o ano passado a gente tinha uma forma de remuneração, sendo um fixo e 2 variáveis - uma variável mensal e uma variável no final do semestre do ano como bônus de desenvolvimento individual – e que a gente alterou em julho de ano passado. Dos Juniors até o pleno 5, o sistema de remuneração é mesmo é um valor fixo mensal, mais um bônus de participação que gente pega no final do semestre que ele é composto por uma avaliação que tem 3 pilares nessa composição, sendo 33% o*

atingimento de meta financeira da área, 33% da avaliação individual e 33% da meta do escritório.” (DE-A).

“[...] Sócios diretores é de acordo com a área e de acordo com a rentabilidade do escritório, é bem fatiada, aqui eu chego num patamar todos esses recebem igual e depois é fatiado de acordo com a rentabilidade e com vasos comunicantes.” (DE-A)

A diretora executiva do escritório A entende que seu sistema de remuneração se assemelhava a um *lockstep* puro e que foi modificado pela inclusão de algumas variáveis. Isso está de acordo com a transição do *lockstep* puro para o *lockstep* modificado descrito por Regan (2010), o qual surgiu como uma tendência de modificação do *lockstep* puro em razão de suas desvantagens.

“[...] É sistema um híbrido, pois é um pouco de *lockstep*, mas tem um pouco de outros modelos.” (DE-A).

Os sistemas de remuneração dos sócios de serviço do escritório A foram resumidos pela seguinte tabela:

**Tabela 3 - Sistemas de Remuneração do Escritório A**

<b>Antes</b>	<b>Agora</b>
Adiantamento de distribuição de lucros constante mensal. Acréscimo mensais e semestrais com base no atingimento de metas gerais só para Plenos e Sêniores.	Adiantamento de distribuição de lucros constante mensal. Distribuição de resultado pago ao final de cada semestre, de acordo com uma avaliação de desempenho e metas a todos sócios de serviço.
Lockstep puro	Lockstep modificado

Fonte: Elaborada pela autora.

Já, no escritório B, o diretor executivo explicou que antes havia um sistema *eat what you kill* e que, agora, há um sistema de *lockstep* baseado em performance. Isso, porque os juniores participam da distribuição de 10% do lucro projetado que é pago a esses todo o mês de forma antecipada, sendo a remuneração complementada pelo pagamento da diferença entre os lucros projetados e os lucros reais finais no final do ano proporcionalmente ao montante adiantado mensalmente. Ambas as recompensas possuem um percentual adicional pelo cumprimento de meta, cujo parâmetro é o lançamento de 120 horas por mês. Caso não atinjam a meta mensal estipulada não

há redução do montante pago no mês, sendo pago o valor correspondente a 120 horas.

*“[...] Os primeiros 5 anos que a gente chama de fase branca – a gente dividi por cores para ficar mais fácil – em que o advogado já participa da participação de lucros, especialmente o lucro projetado e o lucro real que se objetem no final do ano 10% do lucro vai para os advogados dessa faixa, mas eles tem uma vinculação na remuneração ao longo do ano que é complementada e adicionada com os lucros reais finais, eles tem um compromisso de ter uma quantidade de horas trabalhas que mesmo que ele não atinjam essa horas eles vão receber essas horas, mas vão te menos participação desse lucro que se soma ao final [...] ele não é ligado a pontuação do lockstep, mas a alocação de horas”. (DE-B).*

Vale destacar nesse ponto que esse sistema, ainda que considere as trabalhadas horas, não deve ser confundido com o sistema *eat what you kill*. O *eat what you kill* utiliza uma fórmula quantitativa com a contabilização de horas faturadas para pagamento do percentual de distribuição de lucros (BARTEL, CARDIFF-HICKS, SHAW, 2017). No caso de implantação de um *lockstep* modificado baseada no desempenho, as horas são tão somente utilizadas como metas a serem alcançadas a fim de criar um sistema de compensação produtivo (REGAN, 2010).

Já os sócios de capital – fase verde – desse escritório possuem a sua remuneração atrelada a um sistema de pontos, o que reflete de maneira mais nítida o sistema *lockstep* modificado. No início do ano, é projetado um valor de ponto com base no lucro real do final do ano anterior, bem como é atribuído um determinado número de pontos para cada faixa do *lockstep*. Durante o ano o advogado recebe 90 % do valor do ponto - e não 100%. Esses 10% restantes estão atrelados à performance individual. Chegando no final do ano, se o valor de ponto presumido ultrapassar o valor real, há o recebimento dessa diferença de forma retroativa. A remuneração também pode ser acrescida de 10% do lucro líquido do cliente que foi captado.

*“[...] Cada faixa dos sócios verdade, até agora eu não estou com o número exato, mas acho que são 10 faixa, tem um valor de ponto atribuído, e ai aquele valor, por exemplo, o valor do ponto é 1.000 e eu tenho lá 15 pontos na minha faixa, eu vou receber naquela faixa com aquele valor de ponto, eu vou receber 15.0000 e ai no final aquele ponto está 2.000 e não 1.000, então eu vou receber 30.000 no mês retroativo.*

*Os sócios da faixa verde não recebem 100% do ponto, eles recebem 90% do ponto e 10% eles estão atrelados à performance individual.” (DE-B).*

Algumas diferenças do sistema verde para o amarelo residem no fato de que o percentual do valor do ponto adiantado mensalmente é diminuído, podendo ganhar desde 75% até 50% do valor dos pontos, sendo que o restante dos percentuais é distribuído de acordo com o desempenho individual, e que há um poder de controle da instituição para a categoria amarela. Aqui há maior aversão ao risco, mas maior possibilidade de retorno.

*“[...] Os sócios da fase verde e da fase amarela praticamente não tem diferença, o que que muda. Muda que esses sócios da fase amarela, eles detêm o poder de controle, detêm o número de 50,01% das quotas sociais, é a única coisa realmente diferente. [...] Os sócios verdes ganham captação ainda, os casos que eles trouxeram. [...] E os sócios da fase amarela é que os 10% do percentual de ponto de performance indicial ele se amplia, de modo que alguns sócios da fase amarela recebem 80%, 75% até que chega uma fase que ele recebe só 50% do ponto do que ele pode receber no final do ano. Eles correm muito mais risco e a performance individual e uma parte importante desse pagamento do final do ano.” (DE-B).*

Os sistemas de remuneração dos sócios do escritório B foram resumidos pela seguinte tabela:

**Tabela 4 - Sistemas de Remuneração do Escritório B**

<b>Antes</b>	<b>Agora</b>
Pagamento com base nas horas alocadas a cada advogado.	Júnior: Adiantamento de distribuição de 10% lucros mensalmente e uma distribuição no final do ano um adicional, sendo ambas as remunerações feitas com base no cumprimento de meta (120h). Pleno e Sênior: sistema de pontos/níveis. O advogado recebe parte ponto mensalmente de acordo com o seu valor (definido com base no lucro no ano anterior) e com o número de pontos atribuído a sua faixa do lockstep. Há também um percentual da remuneração que está atrelado à performance individual.
<b>Eat What You Kill</b>	<b>Lockstep modificado</b>

Fonte: Elaborada pela autora.

Atualmente, no escritório C, os juniores recebem uma antecipação de lucros mensal acrescida de uma distribuição anual com antecipação semestral a depender da avaliação de desempenho. Os sócios de renda (pleno sênior e consultadores) por sua vez, recebem a distribuição de lucros de acordo com um percentual sobre o valor da hora trabalhada que é faturada do cliente, acrescida de uma distribuição anual com antecipação semestral de bônus a depender da avaliação de desempenho também. Nessa categoria, ainda há um prêmio quando o volume de dinheiro recebido em um projeto supera o volume total projetado.

*“[...] Na faixa de entrada que temos os advogados juniores 1, 2, 3 nos temos uma distribuição de lucros acrescida de uma distribuição anual com antecipação semestral [...] Esses sócios de renda recebem um percentual sobre o valor da hora trabalhada que é paga pelo cliente e esse percentual é variável de acordo com a categoria, além da distribuição anual com antecipação semestral. [...] todo mês tem uma remuneração variável, pois recebem um adiantamento de lucros que é o mínimo garantido.” (DE-C).*

Por fim, os sócios de capital, segundo o direito executivo do escritório C, recebem de acordo com o sistema lockstep modificado, em que há uma pontuação que vai variando de senioridade e com base em uma avaliação de desempenho que fará com que o sócio suba ou desça na escala hierárquica de fases do sistema lockstep. O lucro destinado a esses sócios de capital será distribuído de acordo com essa pontuação correspondente a cada fase. Ainda, há de se mencionar que há antecipações mensais e trimestres, bem como a distribuição de lucros no final do ano, a qual serve como um ajuste do lucro presumido e distribuído e o lucro real.

*“[...] Depois nós temos o sócios de capital cuja diferença aqui é fundamentalmente é que eles não recebem uma participação sobre a hora que trabalha, mas por um sistema de lockstep que é um sistema que completa uma pontuação que vai aumentando de acordo com a senioridade do advogado ou advogada, mas não é só senioridade, há uma avaliação anual por um comitê de sócios de capital que vai fazer com aquele sócios suba, ou fique na mesma posição, ou desça naquele step[...] recebem antecipações mensal, trimestral e recebem depois no final do ano um ajuste de lucros.” (DE-C).*

Isto é, existe a base de um *lockstep* modificado em que a remuneração dos sócios avança que de acordo com a senioridade (COTTERMAN, 2010), mas também

vária conforme a contribuição daquele advogado para a sociedade (UPCHURCH, 2010). Já para os seniores e plenos é uma cesta de remuneração, já que parte da remuneração pode ser considerada um *eat what you kill* por recompensar as horas trabalhadas (BARTEL, CARDIFF-HICKS, SHAW, 2017), mas outra parte da remuneração é proporcional à avaliação e desempenho e um projeto particular.

*“[...] Na categoria de sócios de renda na verdade é uma cesta de remuneração, pois não é um eat what you kill puro, parte da remuneração é um eat what you kill naquela categoria que trabalha e recebe o que o cliente pagou, sendo mais ou menos o sistema eat what you kill, embora o nome, seja um nome que não reflète muito a realidade do escritório, pois não é como cada um estivesse caçando o trabalho. O trabalho é distribuído de uma forma muito harmônica dentro do escritório, muito colaborativa [...] mas também tem outras remunerações. A remuneração que é proporcional a avaliação. Não tem um nome para isso. É o sistema do escritório C.”* (DE-C).

Os sistemas de remuneração dos sócios do escritório C foram resumidos pela seguinte tabela:

**Tabela 5 - Sistemas de Remuneração do Escritório C**

<b>Júnior</b>	<b>Pleno e Sênior</b>	<b>Sócio de Capital</b>
Antecipação de lucros mensal acrescida de uma distribuição anual com antecipação semestral a depender da avaliação de desempenho que também pode acelerar a ascensão.	Distribuição de lucros com base na hora trabalhada acrescida de uma distribuição anual com antecipação semestral de bônus a depender da avaliação de desempenho	Sistema de pontos/níveis. Avaliação de desempenho decide a subida ou descida na escala hierárquica de fases do sistema lockstep. Antecipações mensais, trimestres e anuais.
Cesta que inclui o lockstep modificado	Cesta com que inclui o eat what you kill	Lockstep modificado

Fonte: Elaborada pela autora.

Veja-se que as distribuições mensais para a remuneração dos sócios decorrem - em todos os escritórios, salvo a remuneração dos juniores no escritório B que utiliza metas relacionada às horas alocadas – da distribuição lucro e não do resultado, vez não há nenhuma variável relacionada a desempenho atribuível aos advogados. (GONÇALVES apud. KRAUTER,2007). Nesse ponto, ainda, denota-se que houve a

observância da definição de quais lucros a serão distribuídos – no caso, sendo o presumido – e a sua parcela, conforme enfatizou Pontes (2011).

Já na concessão da participação anual de lucros a lógica se inverte. Os pagamentos das recompensas são decorrentes da distribuição de resultados por decorrem do atingimento de metas e objetivos, em regra, que são contabilizados por meio de avaliações de desempenho (MARTINS,2009). Pontes (2011) ensina que o modelo de retribuição pelo resultado pode ser definida uma combinação de notas, sendo eles da empresa, da equipe e do indivíduo. Isso é justamente o que acontece no escritório A, cuja avaliação de desempenho é dividida em 33% o atingimento de meta financeira da área, 33% da avaliação individual (competências) e 33% da meta do escritório.

#### 4.3 PROCESSO DE ESCOLHA DOS ATUAIS SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO

O processo de escolha dos meios de remuneração dos escritórios A e B ocorreu com o auxílio de consultores externos. Já no escritório C, a decisão foi realizada tão somente com a consulta dos advogados que iriam participar da sociedade antes de sua fundação.

O escritório A, em 2020, verificou uma necessidade de motivar os sócios mais novos e incentivar a produtividade dos advogados, vez que a sua remuneração anterior – um lockstep sem variáveis – não condicionava a remuneração dos sócios advogados a nenhum adicional decorrente desempenho individual. Assim, após pesquisar vários sistemas de vários escritórios e trazer para a realidade do seu escritório, bem como após realizar consultorias externas, o escritório adotou um novo sistema em que todos os advogados receberiam uma distribuição de resultado pago ao final de cada semestre.

*“[...] Então, assim se a área não atingisse a meta e se ele não era avaliado, mesmo assim ele recebia esse bônus de participação. Então a gente acha um sistema que não está sendo justo e os Júnior não recebiam esse valor, só os seniores e os plenos recebiam o bônus mensal. Então essa mudança foi primeiro para motivar essa galera nova que está chegando - eles também agora recebem os plenos e os sênior então todo mundo tem que brigar – e motiva e coloca uma meta para o bônus de final do ano. (...) Então, o que a gente fez para fazer essa mudança, a gente pesquisou*

*vários sistemas de vários escritórios e trouxe para a nossa realidade esse sistema de bonificação semestral.” (DE-A).*

Isto é, houve a inclusão para todos da possibilidade do recebimento do bônus mediante o atingimento não apenas só de metas, mas de resultados. Outra mudança foi na periodicidade da programação de rentabilidade de meta para cada área de 2 para 6 meses, frente a volatilidade da economia do país.

Esse movimento foi comum no final dos anos 70, quando o lockstep tradicional e outras abordagens baseadas na não produção decaíram dando espaço para a aplicação de fórmulas de compensação destinadas a remunerar o sócio com base nessa contribuição com o escritório, não na antiguidade (UPCHURCH, 2010). Veja-se que aqui métrica para a remuneração com base na contribuição dos sócios decorreu do atingimento de resultados, caracterizando, assim, a remuneração variável de distribuições de resultado (MARTINS,2009).

O escritório A também descreveu que a escolha ocorreu por entender que o esse sistema era o mais adequado por utilizar a meritocracia, de modo que o sócio deve demonstrar o que ele entrega, bem no que ele auxilia a sua área e o escritório. Com isso, para a gerente de RH, houve uma profissionalização do escritório, em que os clientes deixaram de ser o foco único dos escritórios, já que, agora, os sócios também eram.

*“[...] Por que houve essa busca por uma remuneração mais justa? [...] A gente viu que a gente deveria que remunerar, pensando nessa meritocracia e no desempenho da função de cada um e na importância que cada um tem na equipe.” (GRH-A).*

Em 2018, o escritório B também decidiu alterar o sistema utilizado, de modo que foi necessário realizar um novo processo decisório. A decisão foi tomada pela diretoria do escritório com o auxílio de uma consultoria externa e o principal motivo foi a necessidade de ter um escritório mais único e mais integrado. O escritório estava tendo dificuldade de ser visto como um só, e as áreas com dificuldade de comunicação e gerência entre elas. Vejamos a resposta do diretor responsável pelo setor de RH do escritório B ao ser questionado sobre quais os motivos que geraram essa mudança:

*“[...] A gente tinha silos no escritório, cada área era uma isolada, era quase como se fosse um escritório com uma reunião de vários escritórios. Cada um recebia diretamente pelo que gerava de caso e de trabalho e de resultado. Não tinha uma integração e uma colaboração entre as áreas. Se uma área faturar mais eu não recebia nada mais por faturar isso. Não pelo consciente, mas era o que ocorreria. [...] Isso fazia com que acaba se voltando muito ara dentro da própria área e quando a gente começou a estudar esse aspecto, ficou claro que um dos pontos era o modelo de remuneração. O modelo não incentivava a integração e esse modelo não gera integração, mas era algo que não estava bem alinhado. Gerava uma dificuldade de gestão do escritório em um só, então cada um defendia seu resultado, cada uma focava em uma estratégia diferente [...] Isso gerava uma dificuldade de cross-selling ente as áreas e uma dificuldade de gerência entre uma área e outra [...] Visando essa estratégia de te rum escritório mais único, mais integrado, que as áreas de práticas sejam mais similares a gente buscou qual modelo seria ais adequado para essa estratégia e, assim, se chegou a conclusão que seria o lockstep com essa nossa peculiaridade de que todos recebem com base do escritório como um todo, não interessa se essa esta performando mais ou menos.” (DRH-B).*

Com isso, o escritório B alterou o sistema utilizado *eat what you kill* para um *lockstep* de performance por entender que o primeiro modelo não gerava uma ideia de unidade e de incentivo ao desenvolvimento do escritório como um todo. Essa preocupação decorre de uma das maiores desvantagens do sistema *eat what you kill*, qual seja: a existência de um escritório dividido internamente (COTTERMAN, 2010). Dificuldade essa que é superada com a utilização de um *lockstep* acrescido da variável de performance (SMITH, 2005).

Já no escritório C, a decisão sobre o sistema a ser utilizado ocorreu antes da fundação do escritório quando esse ainda estava sendo planejado. Para a escolha, houve o envolvimento de forma aberta de todos os sócios de renda e de capital, cujas ideias e sugestões com base em suas experiências anteriores foram consideradas. Logo, não houve nenhuma mudança drástica, até agora, na escolha dos sistemas de remuneração, mas tão somente pequenos ajustes que tiveram a influência do setor de recursos humanos.

*“[...] A definição dessa fórmula se deu antes da fundação do escritório, foi quando a gente estava planejando o escritório, a gente estava pensando que fórmula utilizaríamos. Quando a gente convidou várias pessoas para participarem do escritório,*

*para formarem o escritório. Então não foram só sócios de capital, mas sócios de renda. Nós falamos com todos sobre essa fórmula, pedindo inputs de todos e a gente então elaborando a fórmula a partir dos inputs dos advogados independentemente da categoria [...] com o tempo essa fórmula foi sendo aperfeiçoada, ai sim com inputs do RH.” (DE-C).*

Essa decisão em conjunto, avaliando de fato a necessidade dos advogados de todas as senioridades e discutindo abertamente os pontos fortes e fracos de qualquer esquema proposto, permite a criação de um sistema justo. (ANDERSON, 2001). Anderson (2001, p.4) explica que *“este tipo de sessão de brainstorming é a única maneira de resolver os problemas e lidar adequadamente”*.

O diretor do escritório C, explicou que o principal objetivo foi desenvolver um sistema único que de fato representasse a cultura do escritório e que satisfizesse todos os sócios, bem como que houvesse uma unidade entre as sedes e áreas do escritório e um time coeso com visão de longo prazo. Exatamente por esse motivo o escritório escolheu um conjunto de remuneração diferente para cada setor de advogados (juniors, pleno e sênior).

*“[...] É o sistema do escritório A que é influenciado muito pelas nossas experiências anteriores dos escritórios do qual a gente fez parte e a gente veio aperfeiçoando e modificando para que os incentivos fiquem alinhados com a cultura do escritório. Isso é o mais importante. Todo sistema de remuneração é um sistema de incentivos, então tu tens que saber qual incentivo tu queres dar.” (DE-C).*

O silogismo dessa decisão decorre do fato de que todo tipo de sistema de remuneração possui tanto razões convincentes para a sua implementação (benefícios), como razões convincentes pelas quais não deve ser adotado (fraquezas) (ANDERSON, 2001). Assim, a união entre os sistemas distintos leva à criação de um sistema com mais pontos fortes e menos fracos, pois, se escolhidos de forma adequada, a característica de um pode suprir o déficit de outro.

Os processos de escolha dos atuais sistemas de remuneração dos escritórios podem ser resumidos, considerando o método e o motivo, pela seguinte tabela:

**Tabela 6 - Processos de Escolha dos Atuais Sistemas de Remuneração**

	Escritório A	Escritório B	Escritório C
--	--------------	--------------	--------------

<b>Método</b>	Diretoria, RH e Consultoria externa.	Diretoria e consultoria externa.	Consulta dos advogados que iriam participar da sociedade antes de sua fundação.
<b>Motivo</b>	Aumento da motivação e produtividade. Incluir a meritocracia - inclusão da variável de desempenho individual.	Unicidade do escritório.	Necessidade de cada senioridade e de cada advogado. Alinhar cultura do escritório.

Fonte: Elaborada pela autora.

#### 4.4 PONTOS NEGATIVOS E POSITIVOS DOS SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO

##### 4.4.1 Diretores

Adentrando nos aspectos de cada sistemas, o principal ponto positivo verificado pelos diretores dos escritórios A e B que utilizam o sistema *lockstep* modificado foi o interesse no escritório como um todos e não só para a sua área de atuação com a existência de uma consciência mais coletiva do que individual. Consciência essa que não é tão presente no sistema *eat what you kill*, o qual possui “*poucos fatores relacionados ao "bem comum" no trabalho, porque o bem individual é o considerado primordial*” (ANDERSON, 2001, p. 8).

“[...] Então eu acho que isso gerou um pensamento mais na sociedade, ao invés de um pensamento individual. Trouxe para um pensamento coletivo. Até porque 33% é da meta do escritório. Então na meta do escritório está todo mundo no mesmo barco e isso trouxe mais um pensamento da sociedade.” (DE-A).

“[...] O modelo *eat what kill* não gera unidade. [...] Com o *lockstep*, o escritório começa a ter mais unidade, como todo mundo puxar par ao negócio do escritório, as pessoas pensam supra áreas, a pessoa não está mais pensando em uma área, aas no negócio como um todo. Então a mudança é muito grande nesse sentido.” (DE-B).

Outros pontos positivos abordados pelo diretor do escritório B foram a valorização das horas offices (horas dedicadas à administração do escritório e não a clientes) e do *cross-selling* (venda cruzada, em que se venda um novo serviço ou

produto a um cliente existente), bem como a retenção de pessoas com perfil colaborativo e tolerante. Nesse sentido ainda, a diretora do escritório A identificou a busca a captação de cliente, a preocupação com a rentabilidade dos contratos e dos projetos, a busca pelo atingimento da meta, uma maior produtividade e a busca por redução de despesas.

*“[...] o modelo lockstep permite que tu desenvolvias mais áreas, ele é próprio para trazer gente de fora para gerir e integrar áreas deficitárias no primeiro momento de desenvolvimento e que depois vão conseguir ser boas para o escritório. [...] O lockstep são perfis de profissionais que se ajustam ao modelo colaborativo e que tem alguma tolerância a alguma injustiça do processo. [...] Não há como evitar por completo a existência de alguma injustiça e se não houver um perfil que entenda o sistema a pessoa não fica, ela não vai se adaptar. [...] Sem dúvida, notamos que houve uma melhora [na dedicação às horas offices. Há muito mais valorização ao desenvolvimento do outro, aí a pessoa vê que ela ajudou a outra área, ajudou o cross-selling, ela vê que isso também é valorizado na avaliação”. (DE-B)*

*“[...] O ponto mais positivo é a busca a captação de cliente, aumento da meta, porque todo mundo sabe que o valor está vinculado à meta. Tem um pouco de busca de redução de despesas, mas não muito, Eu acho que a maior parte é saber quanto foi, se o cliente está rentável. As pessoas começaram a se preocupar com os contratos, com quantas pessoas tem na equipe.” (DE-A).*

Tais vantagens são percebidas por Wiegmann (2019) que explica que, no sistema de *lockstep* modificado, a cooperação e o *cross-selling* são incentivados, o que gera um aumento do volume de negócios. Além de que o sistema suporta e incentiva o pensamento da equipe a longo prazo e a sua estabilidade.

Como pontos negativos da mudança do *lockstep* puro para o modificado, o escritório A verificou que o ambiente ficou um pouco mais hostil com uma maior cobrança entre as áreas e com uma comparação de salários, o que também foi visto como um ponto bom por tirar os advogados da zona de conforto. Também foi observado uma maior resistência dos sócios antigos, vez que antes não lhes era exigido o alcance de metas para recebimento da distribuição semestral.

*“[...] Os pontos negativos a gente teve muita resistência das pessoas mais antigas, porque antes eles não tinham essas metas. Então o pessoal mais antigo ficou mais resistente porque hoje eles têm que cumprir determinados itens para fazer jus*

*aquele pagamento. Antes eles não tinham isso. [...] Tem uma certa competitividade entre as áreas, então gera um pouco mais de acirramento. As áreas começam a ter mais cobrança umas das outras. Então aquela paz e aquela harmonia começam a se quebrar, pois um começa a cobrar do outro. Isso é um ponto negativo e positivo, pois é bom pela cobrança, mas é ruim pela falta de harmonia.” (DE-A).*

Tal percepção possui total lógica, vez que com o *lockstep* modificado há a adoção de um padrão de desempenho que deverá ser alçado, devendo a empresa não tolerar indivíduos que não atinjam esse padrão esperado (COTTERMAN, 2010). Com isso, aqueles sócios que geram menos receitas do que seus pares, recebem uma parcela menor dos lucros, o que torna a situação dos advogados muito volátil e desafiadora (REGAN, 2010).

Além disso, há uma percepção, quando da comparação o sistema *lockstep* ao *eat what you kill*, de que no segundo sistema há um menor sentimento de injustiça pelos sócios, vez que a compensação é diretamente posta nas mãos de quem o ganhou, e que os advogados que não são produtivos – o que normalmente se mede pelas horas trabalhadas - não são pagos em excesso (UPCHURCH, 2010).

Contudo, diferente do que expõe a teoria, a entrevistada do escritório A destacou acredita que justamente por não computarem as horas trabalhadas para fins de remuneração, é que o que faz com que alguém que trabalhou mais horas que o outro sinta injustiça. Porém, indicou que poderá haver comparações entre os advogados de diferentes áreas.

*“[...] A gente não computa as horas especialmente, eu que tenho o time-sheet, mas o pagamento não é feito de acordo com as horas trabalhadas [...] como a gente não usa esse sistema os advogados não sentem essa forma de injustiça. Mas, como nosso escritório é colunado, então temos o cível, o trabalhista, o societário e o tributário, às vezes um advogado do tributário como júnior I, ganha mais que um júnior II do trabalhista. Aqui sim há uma comparação. Isso gera uma cobrança entre eles.” (DE-A).*

Também indo de encontro à teoria, o diretor do escritório C não vislumbrou a existência de competitividade interna e explicou que em ambos – e todos os sistemas - sempre vai existir *outliers* – aqueles que trabalham demais e aqueles que trabalham de menos, de modo que isso não seria uma dificuldade exclusiva decorrente desse

modelo de remuneração. Justificou, ainda, que a ausência dessa característica decorre do fato de que não há nenhuma forma de incentivo para isso no sistema de remuneração do escritório, vez que as áreas não têm receitas próprias e que a promoção de um sócio não depende de nenhuma atingimento de meta de outra área.

*“[...] Não há competição interna, porque não existe nenhum incentivo de competição interna, a gente não depende da performance de uma área para fazer algum sócio, as áreas não têm receitas próprias, ou seja, que só são compartilhadas dentro da área. Todo dinheiro é compartilhado com todo o escritório, então não há nenhum incentivo de competição entre áreas.” (DE-C).*

Com isso, percebe-se que, mesmo o escritório tendo em seu sistema de remuneração a lógica *do eat what you kill* que recompensa apenas os esforços individuais (ANDERSON, 2001), a inclusão da remuneração por reconhecimento da produção pessoal driblou uma possível competitividade. Até porque os sistemas que demandam um perfil colaborativo, de modo que não importa quem está faturando mais ou menos, já que o lucro será dividido entre todos no final.

Nesse sentido, ainda aponta como uma dificuldade - e não ponto negativo - a necessidade de ter uma equipe muito coesa a longo prazo. Isso, porque, é fácil que alguém que tenha uma pontuação menor do que um colega de trabalho e, assim, ganhe menos, se frustre com a sua remuneração. Isto é, descreve que o sistema da mescla entre o *eat what you kill* e as recompensas baseadas no desempenho não é feito para o imediatismo, mas sim para a perenidade do escritório.

*“[...] Eu não diria pontos negativos, mas sim dificuldades que existem. Então, por exemplo, em um sistema de lockstep, é necessário ter um grupo muito coeso e com visão de longo prazo, porque tu podes alguém que tem uma pontuação menor, mas que tem uma performance muito superior em um determinado ano a quem tem uma pontuação maior e essa pessoa não vai ter o ganho correspondente aquilo naquele ano. Então se a pessoa te ima visão muito imediatista o sistema lockstep é um sistema um pouco mais engessado. Esse sistema é para quem tem visão da perenidade do escritório.” (DE-C).*

Isso nos leva ao início do estudo no que tange às vantagens da remuneração variável. Nesse método, há uma vinculação entre busca de resultados das empresas com a recompensa do esforço, fazendo com que haja mútuo interesse da sociedade

e do indivíduo no alcance dos objetivos organizacionais (WOOD, PICARELLI FILHO, 2004).

Outro exemplo dessa sinergia entre os objetivos da sociedade e dos advogados é o que ocorre no escritório C, que entende que o sistema para os sócios de renda sênior, plenos e consultores - a mescla de *eat what you kill* com variáveis de desempenho - incentiva os advogados a terem uma flexibilidade e controle sobre a sua jornada e sobre a sua qualidade de vida. Isso, já que se um advogado quiser trabalhar mais ou menos, ele poderá.

*“[...] Como a gente tem uma cultura de qualidade de vida, das pessoas podem escolher quanto tempo querem trabalhar, eu tenho o sistema do eat what you kill em que o sujeito quer trabalhar 60 horas por mês como advogado ele pode trabalhar e receberá proporcional a isso e na outra metade do tempo quer dar aula, quer ficar em casa, tem um hobby. E tem o outro advogado que quer trabalhar 120 horas mensais e tem essa disponibilidade para trabalhar mais e conseqüentemente ganhar mais. Há essa disponibilidade, se fosse um sistema engessado e fixo isso não aconteceria.”* (DE-C).

A flexibilidade da remuneração com base na alocação de horas decorrente do sistema *eat what you kill* faz com que os sócios possam decidir sobre a sua carga horária, garantindo-lhes uma autonomia na decisão da sua rotina. Com isso, é mais fácil para os sócios equilibrar a sua vida profissional e individual, considerando as suas necessidades íntimas (WIEGMANN, 2019).

No que tange à diferença na produtividade dos dois sistemas utilizados (*eat what you kill* e *lockstep* modificado), o diretor executivo do escritório C entende que não há diferenças.

*“[...] Não há uma diferença de produtividade, a gente tem outliers nas duas categorias, então a gente tem gente que trabalha demais como sócio de capital e como sócios de renda e a gente que trabalha de menos como sócios de capital e sócio de renda.”* (DE-C).

Outra dificuldade observada pelo escritório C na remuneração dos sócios de renda é que, quando o cliente não paga uma fatura, há uma dificuldade em poder remunerar o advogado. Logo, isso causa uma preocupação muito grande com a rentabilidade e com a cobrança das horas. Porém, o diretor explica que isso é uma

dificuldade interessante, pois todos ficam com o preocupados em entregar um trabalho de qualidade e que de fato tenha o valor devido e cobrado a fim de facilitar a sua cobrança do cliente e, assim o seu o pagamento. Anderson (2001) aponta como um ponto positivo do sistema, o qual cria uma forte motivação para os parceiros recolherem seus recebíveis porque é seu próprio dinheiro que está em jogo.

*“Nos sócios de renda, existem outros tipos de dificuldade. Se o cliente não paga a fatura, há a dificuldade de remunerar meu advogado e minha advogada dentro desse sistema. Então existe uma preocupação muito grande com os sócios de renda com a performance financeira do escritório e a capacidade de cobrança. É uma dificuldade sim, mas ao mesmo tempo é legal, pois todos mundo fica ligado no negócio, todo mundo fica preocupado em entrega rum trabalho de qualidade, um trabalho que o cliente entenda o calor e conseqüentemente pague por ele.” (DE-C).*

Vejamos o quadro ilustrativo que resume os pontos negativos e positivos observados pelos diretores executivos:

**Tabela 7 – Pontos Positivos e Negativos Observados pelos Diretores Executivos**

	<b>Pontos Positivos</b>	<b>Pontos Negativos</b>
<b>Eat What You Kill</b>	<p>Não há competitividade interna.            Não há sentimento de injustiça.            Flexibilidade.            Motivação na qualidade do trabalho.            Motivação na cobrança dos recebíveis.            Autonomia dos advogados.            Controle do seu estilo de vida.</p>	<p>Dificuldade em manter equipe coesa.            Fácil frustração por alguém ter uma pontuação maior do que a outra.            Dificuldade de remunerar o advogado quando o cliente não realiza o pagamento.</p>
<b>Lockstep Modificado</b>	<p>Interesse no escritório como um todos            Valorização das horas offices.            Aumento do Cross-selling.            Maior busca de captação de cliente e do atingimento de meta.            Preocupação com a rentabilidade dos contratos e dos projetos.            Maior produtividade.            Busca por diminuição de despesa.            Retenção de pessoas com perfil colaborativo e tolerante.            Não há competitividade interna.</p>	<p>Ambiente mais hostil.            Resistência dos sócios antigos.            Sentimento de injustiça.            Comparações entre os advogados de diferentes áreas.</p>

Fonte: Elaborada pela autora.

#### 4.4.2 Responsáveis pelo Setor de Recursos Humanos na Área de Remuneração

A gerente do escritório A, a qual ocupa o cargo de uma gerente de Recursos Humanos atualmente no escritório, identificou como pontos negativos na mudança do *lockstep* puro para o modificado, a hostilidade do ambiente e uma maior cobrança entre as áreas e comparativo de salários, o que também foi visto como um ponto positivo por tirar os advogados da zona de conforto e incentivar um crescimento no desempenho. Contudo, isso também causou uma maior resistência dos sócios antigos em aceitar o novo sistema, tendo em vista que, antes, não lhes era exigido o alcance de metas para recebimento da distribuição semestral.

*“[...] Quem estava lá no alto da pirâmide ele sentiu essa mexida, porque antes ele não tinha todas essas metas e não estava atrelado as funções dele e agora ele está. Agora a remuneração dele está diretamente atrelada a essas competências e o que se espera que ele entregue no final do semestre para conseguir receber esse bônus. [...] O que eles pensam é que eles perderam, mas isso não é o que aconteceu né. Nós já mostramos em números que a situação continua a mesmas, mas houve uma mudança né, então eles tiveram que sair da zona de conforto.” (GRH-A).*

Tal percepção encontra respaldo na teoria, a qual indica que o *lockstep* puro, em razão da falta de recompensas diretas pela iniciativa individual, não é muito motivador à equipe, vez que alguns sócios não colocam esforço extra por saberem que tudo o que precisam é contribuir a uma taxa normal para continuar progredindo ao longo do caminho da compensação (ANDERSON, 2001). Além de que, muitas vezes, os sócios mais jovens em sua fase mais produtiva da vida, ganham significativamente menos do que parceiros seniores (WIEGMANN, 2019).

Já no *lockstep* modificado não há mais essa segurança, de modo que todos os sócios dependem do seu esforço individual para conseguir maiores recompensas, o que faz com que se valorize o advogado produtivo (REGAN, 2010).

Já como pontos positivos, o escritório A destacou que foi possível fazer com que o advogado júnior sentisse a sua valorização e sua importância dentro da estrutura do escritório, bem como pudesse ter uma visão mais clara e transparente do seu plano de carreira e de onde poderia chegar. Isso é um grande diferencial comparado ao que ocorre no *eat what you kill*, em que os juniores são contratados mais pela sua força produtiva (ANDERSON, 2001).

*“[...] O positivo é que quem está entrando lá na base consegue sentir essa valorização do serviço e da importância dele em toda essa roda que está girando. Ele é um advogado 1, advogado 2 e advogado recém-formado e ele vê a importância dele que ele está subindo e ele consegue enxergar onde ele pode chegar”. (GRH-A).*

Além disso, o novo sistema, na visão da gerente do escritório A, permitiu que houvesse um controle maior de quais indivíduos, equipes e projetos estavam sendo mais produtivos e de quais não se sustentavam.

*“[...] Antes a gente não tinha essa medida. Hoje a gente consegue medir a produtividade e consegue ver que muitas as áreas que a gente achava que eram muito produtivas, a gente conseguiu avaliar que tinham algumas coisas que não eram tão produtivas assim. Conseguimos ver que contratos que nos davam muito trabalho não pagam.” (GRH-A).*

A ausência de competição interna foi identificada por ambos gerente e diretores com cargos similares ao RH. Para o escritório B, tal fenômeno decorre que fato de que todos rebem de acordo com o lucro do escritório como um todo, de modo que a produtividade da equipe é incentivada por aumentar a recompensa de todos. Esse escritório, identificou uma competitividade colaborativa, na qual há o incentivo de todos a todos para aumento na produção do escritório.

*“[...] Olha eu não senti. Eu não vi que eles criaram isso [competitividade interna], não. Acho que porque as reuniões tratam isso na área, cada um sabe a sua importância, tido é bem claro e bem transparente.” (GRH-A).*

*“[...] A lógica é que todo mundo tem que fazer o escritório crescer e segundo para todo mundo progredir e a gente acha que não gera uma concorrência interna sedativa e sem colaborativa.” (DRH-B).*

Tal competitividade é vista mais quando há sistemas unicamente baseados no modelo *eat what you kill*, cuja principal desvantagem é a falta de cooperação entre os sócios (WIEGMANN, 2019). Para Wiegmann (2019), o motivo estaria no fato de que não há benefício financeiro direto para um advogado cooperar com outros, vez que há o risco de que o cliente fique mais satisfeito com o colega advogado em comparação consigo mesmo e, assim, não traga futuros negócios aquele advogado originário. O mesmo autor aponta justamente que isso é diferente dos outros sistemas,

em que há benefícios diretos com a progressão dos demais sócios, tal como no *lockstep*, em que há o aumento do lucro geral a ser distribuído.

O escritório B também não verificou um sentimento de uma injustiça de uma área por outra estar eventualmente recebendo mais recompensas que a outra. Isso, na visão do diretor de RH, decorre do espírito de equipe e de um alinhamento interno estratégico do escritório que conseguiu demonstrar que, com a mudança de sistemas, algumas áreas teriam que renunciar de algumas recompensas, mas que isso seria mais benéfico a todo o escritório ao longo dos anos.

*“[...] Não acho que teve, pelo menos não ainda. No momento da mudança as lideranças tiveram que abrir mão de alguma receita, mas isso já era algo que se sabia que era inerente ao modelo e o que conta para não cair nesse problema é ter muito alinhamento. Quando se tem um alinhamento muito claro, nós adotamos uma sistemática de OKR que é uma sistemática que empresas de tecnologia usam que é um pouco mais dinâmico, a gente faz no começo do ano um alinhamento muito claro dos objetivos. Também por isso, então fica claro a área trabalhista se sabe que historicamente tem uma rentabilidade menos que a área tributária, mas está muito claro que a área trabalhista é fundamental para o escritório dentro da nossa estratégia do ser um escritório full-service que tem que ter uma área trabalhista, que é uma área que fideliza bastante o cliente” (GRH-A).*

O escritório B ainda demonstrou como ponto positivo a velocidade da progressão da carreira no quesito financeiro, bem como o protagonismo na liderança dos projetos pelo advogado. Já como ponto negativo, o qual não decorreu tanto do sistema, mas também do crescimento e exposição do escritório, foram as deflexões de alguns jovens. Por fim, neste escritório, não foi identificado uma acomodação após a troca de sistemas, já que há uma avaliação de performance que define a subida na progressão dos níveis do *lockstep* e, por corolário, o aumento da remuneração.

*“[...] A gente sabia que quando a gente fez a mudança de modelo seria natural que teriam deflexões por característica do advogado de estar funciamnaodbem no modelo e agora não funciona tão bem no modelo de lockstep. Já era esperado. O desafio era que fossem deflexões que fizessem sentido e não perder pessoas que sejam importantes. Isso ocorreu e acho que dentro dessa realidade de ter sio alinhado com o que o escritório gostaria. Nos sêniores isso não ocorreu e acho que no momento isso não se vislumbra. [...] A gente entende que, dentre os escritórios full service, o*

*nosso modelo é o mais rápido, a progressão pode ser mais rápida comparada com outros modelos e especialmente em termo de protagonismo de liderança e não necessariamente financeira. [...] A avaliação é baseada em performance, de modo a não gerar uma acomodação.” (DRH-B).*

Assim, como o diretor executivo do escritório C, o setor de recursos humanos do escritório B, não identificou alterações na produtividade entre os sistemas utilizados (*eat what you kill* e *lockstep* modificado):

*“[...] A gente não percebeu uma queda de produtividade, mas claro é necessário criar incentivos para não gerar acomodações.” (DRH-B).*

Vejamos o quadro ilustrativo que resume os pontos negativos e positivos observados pelos responsáveis pelo setor de recursos humanos na área de remuneração:

**Tabela 8 – Pontos Positivos e Negativos Observados pelos Responsáveis pelo Setor de Recursos Humanos na Área de Remuneração**

	<b>Pontos Positivos</b>	<b>Pontos Negativos</b>
<b>Lockstep Modificado</b>	Valorização e sua importância dentro da estrutura do escritório. Visão mais clara e transparente do seu plano de carreira. Controle da produtividade. Ausência de competitividade interna. Competividade colaborativa. Sem sentimento de injustiça. Velocidade da progressão da carreira. Comparativo de salários.	Hostilidade do ambiente. Maior cobrança entre as áreas. Comparativo de salários. Deflexões de advogados jovens.

Fonte: Elaborada pela autora.

#### 4.5 AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO E SUA INFLUÊNCIA NOS SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO

A avaliação de desempenho nos três escritórios estudados possui como objetivo conceder parâmetros para a distribuição de lucros para pelo menos uma das categorias da estrutura organizacional. Outro ponto também identificado foi que, para aqueles escritórios em que utilizam do sistema de *lockstep*, a avaliação de desempenho é utilizada como uma ferramenta para decisão sobre a ascensão de

níveis ou não. Isto é, verificou-se que de fato os escritórios estão utilizando as avaliações para tomadas de decisões gerenciais (DUTRA, 2016).

*“[...] Para mudar de fase tem que ter vaga e ter que ter atingido a meta, tem que cumprir alguns requisitos de competências que são medidos na avaliação de desempenho.” (DE-A).*

*“[...] Os sócios da faixa verde não recebem 100% do ponto, eles recebem 90% do ponto e 10% eles estão atrelados à performance individual que é medida pelas avaliações de desempenho. E os sócios da fase amarela é que os 10% do percentual de ponto de performance indicial ele se amplia, de modo que alguns sócios da fase amarela recebem 80%, 75% até que chega uma fase que ele recebe só 50% do ponto do que ele pode receber no final do ano.” (DRH-B).*

*“[...] Para os sócios de renda existe uma comissão de sócios de capital que é o comitê de avaliação que avalia os sócios de renda a partir de avaliações prévias feitas pelas áreas e isso coloca o sócios de renda em uma espécie de renda e a distribuição de lucros e feita a partir desse ranking [...] os sócios de capital tem um sistema de avaliação apartado que é feito por um outro comitê de sócios de capital essa avaliação resulta o avanço dentro da escadinha do lockstep, mas não determina o quanto vai ganhar naquele ano [...] e essa base serve para a distribuição para o ano que vem.” (DE-C).*

De modo geral, verificou-se que as avaliações de desempenho foram pensadas pelos escritórios de uma forma tecnicamente elaborada. Com isso, os escritórios buscaram evitar que as avaliações tenham um cunho superficial e que haja distorções da própria avaliação feita com base no senso comum (GIL, 2016). Distorções essas decorrentes de vícios de julgamento que tornam o sistema vulnerável (MARRAS, 2016).

No escritório A, a avaliação de desempenho de todos os advogados é feita para a concessão da distribuição dos lucros e ascensão de carreira e depende do atingimento de metas e de competências, a qual é composta por três pilares, sendo 33% o atingimento de meta financeira da área, 33% da avaliação individual (competências) e 33% da meta do escritório. Destaca-se que as avaliações individuais são realizadas de acordo um grupo de competências, as quais possuem pesos diferentes pré-estabelecidos a depender se o advogado é júnior, pleno e sênior.

Todas as avaliações de desempenho do escritório B são feitas com base em OKRs (Objectives and Key Results ou Objetivos e Resultados-Chave em português). Na faixa branca, há avaliação de desempenho, mas essa não está atrelada a remuneração, a qual se restringe tão somente às horas revisadas e não faturadas. Já para sócios verdes e amarelos, a avaliação de desempenho não apenas altera a distribuição recebida no final do ano, mas também que altera a remuneração mensal inicial para o ano seguinte por influenciar na decisão da subida na faixa do *lockstep*.

Já no escritório C, a avaliação de desempenho é feita de maneira distinta para os sócios de renda (juniors, plenos e sêniores) e para os sócios de capital. Para os sócios de renda, realiza-se uma avaliação baseada em 7 critérios que podem ser pontuados de 1 a 5, quais sejam: qualidade do trabalho qualidade técnica; dedicação ao escritório; trabalho em equipe e liderança; atividade administrativa; reconhecimento externo; prospecção; e *client handling*. Feita a avaliação, cria-se uma espécie de ranking, o qual definirá a porcentagem que será concedida pela distribuição de lucros do final do ano. Já para os sócios de capital, a avaliação é mais simplificada, tendo menos critérios, a qual determina o quanto ele vai subir – ou descer - no *lockstep*. Assim, essa não conta para a distribuição dos lucros daquele ano, vez que para esses o lucro apurado naquele ano será dividido conforme os pontos que já existiam no início do ano considerando a avaliação do ano anterior.

Foi possível identificar que os escritórios A e C utilizam o método de escalas gráficas, no qual a avaliação se dá pelo atingimento de um total numérico decorrente da atribuição de pontos (divididos em uma escala com mínimo e máximo – para um grupo de fatores – competências ou critérios) que foi pré-determinada pelos escritórios como indicadores de desempenho (MARRAS, 2016). Já o escritório B, aproxima-se a um sistema de avaliação de desempenho por objetivos ao identificar e descrever os objetivos a serem alcançados e dos prazos para sua conclusão por meio do sistema de OKRs (DRUCKER, 1954).

As dificuldades apontadas por Marras (2016), qual sejam: exclusão dos empregados do processo de planejamento da avaliação e definição inadequada dos objetivos; parece ter sido superada pelo escritório C. Isso, porque, nesse cada advogado, em momento anterior a avaliação, escolhe os pesos que quer atribuir a

essas categorias, bem como realizam relatórios em que indicam as atividades feitas durante o ano relacionadas a cada critério a ser avaliado.

*“[...] No começo de cada ano, o sócio de renda decide qual o peso que ele quer dar para cada habilidade e escolhe o peso que ele quer dar e a partir daí é feita a avaliação multiplicada pelos pesos e tem-se a nota dele.” (DE-C).*

Já no escritório B, a avaliação conta com um parecer do coordenador de área sobre seus subordinados e, às vezes, com oitiva de colegas de trabalho do avaliados e do próprio avaliado. Isso é benéfico para a avaliação por permitir a livre expressão do avaliadores e dos avaliados e, assim, por possibilitar uma avaliação mais detalhada e informada (GIL, 2016), permitindo que se diminua outra dificuldade apontada por Marras (2016), qual seja: um sistema vulnerável por sua subjetividade.

*“[...] O coordenador de área da um parecer sobre cada um. Ele é ouvido pelo comitê e algumas situações em que fica mais dúvida se ouve mais pessoas da equipe e algumas vezes o próprio avaliado.” (DE-B).*

No que tange aos responsáveis pelas avaliações, no escritório A, quem avalia os júniores são os seus próprios chefes, os coordenadores de área, e quem avalia os sêniores e os plenos são os sócios diretores. Por um lado, é inegável que o próprio chefe é quem melhor saberá das qualidades e defeitos do seu subordinado pelo seu convívio, porém também não se pode negar que a subjetividade pode ser maior comparado a um avaliador sem relação com o avaliado (GIL, 2016).

*“[...] A nossa avaliação de desempenho é feita pelos coordenadores de cada área para os juniores e para os demais são os sócios diretores.” (DE-A).*

Isso não ocorre tanto quando há uma comissão de avaliação, a qual está mais preparada para a tarefa, já tendo desenvolvido padrões de julgamentos mais homogêneos (GIL, 2016). Esse método foi identificado nos escritórios B – em que todos são avaliados no final do ano por um comitê composto por um sócio diretor, 2 advogados da fase amarela e 1 da fase verde - bem como no escritório C, no qual os sócios de capital e de renda são avaliados por comitês distintos.

*“[...] Todos são avaliados por um comitê de avaliação que é eleito anualmente, onde participa o managing partner que já faz parte do comitê, 2 advogados da fase amarela e um advogado da fase verde” (DE-B).*

*“[...] Para os sócios de renda existe uma comissão de sócios de capital que é o comitê de avaliação que avalia os sócios de renda a partir de avaliações prévias feitas pelas áreas e isso coloca os sócios de renda em uma espécie de renda e a distribuição de lucros e feita a partir desse ranking.” (DE-C).*

Além disso, no escritório A, após as avaliações, os gestores apresentam um feedback, no qual há a apresentação de quais as competências foram atingidas e uma explicação do porquê ele foi avaliado dessa forma, bem como realiza-se combinações para o próximo semestre. Aqui verificamos um dos pontos que fazem as avaliações de desempenho serem tão benéficas para os escritórios: a subsistência de informações para o feedback (PONTES, 2010).

A finalidade e as formas das avaliações de desempenho dos escritórios podem ser resumidas de acordo com a seguinte tabela:

**Tabela 9 – Finalidades e Formas das Avaliações de Desempenho**

<b>Escritório A</b>	<b>Escritório B</b>	<b>Escritório C</b>
Concessão da distribuição dos lucros e ascensão de carreira a todos.	Concessão da distribuição dos lucros e ascensão de carreira só para plenos e sêniores	Concessão de distribuição aos sócios de renda. Ascensão de carreira e, assim, há a influência na distribuição dos lucros do ano seguinte aos sócios de capital.
33% das metas decorrem da avaliação individual de desempenho com base em competência	Feitas com base em OKRs.	7 critérios e classificação em ranking aos sócios de renda.  Avaliação mais simplificada aos sócios de capital.

Fonte: Elaborada pela autora.

## 5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo principal analisar os sistemas de remuneração utilizados em três escritórios de advocacia com sede em Porto Alegre no Rio Grande do Sul pela perspectiva dos diretores executivos e diretores responsáveis pelo setor de recursos humanos, bem como dinâmica das avaliações de desempenho e a sua relação com os sistemas de remuneração. Para o atingimento desse objetivo geral, foram propostos quatro objetivos específicos: descrição da estrutura organizacional dos escritórios de advocacia; identificação da utilização dos sistemas de remuneração nos escritórios de advocacia; verificação do processo de escolha da adoção desses sistemas de remuneração nos escritórios; verificação dos pontos negativos e positivos da escolha realizada pela perspectiva da gestão dos escritórios; no ponto de vista dos diretores executivos e dos diretores e gerentes responsáveis pelo Recurso Humanos dos escritórios; análise da dinâmica das avaliações de desempenho e a sua relação com os sistemas de remuneração.

Diante da análise de resultados, foi identificado que, em regra, a estrutura dos escritórios se divide em 4 pilares: advogados juniores, advogados plenos, advogados seniores, sócios de capital. A contratação, por sua vez, ocorre por meio da inclusão no quadro societário das sociedades advocatícias, de modo que todos os advogados são sócios, ainda que alguns todos tenham quotas vazias no capital por serem sócios de serviço. O que pode ser visto como uma flexibilização das relações de trabalho dentre profissionais qualificados, conforme apontado por De Azevedo e Tonelli (2014).

Além disso, os escritórios estão de fato valorizando as pessoas que fazem partes das sociedades e desenvolvendo estratégias para que haja a melhor utilização possível desse capital humano com o aumento da produtividade, porém sem a ruptura entre o os objetivos das empresas e os objetivos desses indivíduos. Movimento esse que é um reflexo do aumento da competitividade e complexidade do mercado jurídico.

Para tanto, os escritórios de advocacia estão desenvolvendo sistemas de remuneração personalizados, a partir de modelos desenvolvidos no exterior, para atingir os objetivos de suas sociedades e satisfazer os seus sócios a fim desenvolver seus negócios. Justamente pelo alto nível de sofisticação e personalização dos sistemas, não foi possível rotular os sistemas utilizados pelos três escritórios de advocacia com sede em Porto Alegre no Rio Grande do Sul nos exatos termos

descritos na literatura relativa aos sistemas de remuneração praticados no exterior, ainda que tenha sido possível verificar os formatos praticados pelos escritórios e identificar pontos de aproximação ou de afastamento do que descreve a literatura.

Ainda, conclui-se que todos os escritórios pesquisados optaram por utilizar uma forma de remuneração exclusivamente variável com a distribuição dos lucros e resultados, o que é permitido pelo ordenamento jurídico, vez que os advogados não possuem vínculo empregatício, mas são incluídos como sócios das sociedades de advogados. Isso, ainda que cause uma certa instabilidade na remuneração, concede aos advogados mais liberdade em sua rotina de trabalho e em sua vida pessoal, possibilitando rotinas alternativas que florescem a criatividade necessária para a profissão.

Essa ausência de identificação específica com um sistema de remuneração (*lockstep*, *lockstep* modificado e *eat what you kill*) gerou uma dificuldade na identificação dos aspectos positivos e negativos entre a realidade e a literatura. Principalmente no que tange aos aspectos negativos, houve divergências entre a teoria e a prática. Dificuldade essa que decorre da mencionada incompatibilidade com a legislação brasileira, mas também pelo fato de que os escritórios pesquisados fizeram uma mescla entre os sistemas existentes, acrescentando ainda customizações, a fim de superar os pontos negativos dos sistemas quando implementados individualmente.

Já, quando da verificação do processo de escolha da adoção desses sistemas de remuneração nos escritórios, os pontos positivos referidos pelos autores (REGAN, 2010; WIEGMANN, 2019; WOOD, PICARELLI FILHO, 2004; ANDERSON, 2001) também foram referidos pelos entrevistados, mostrando-se semelhantes à prática. Os principais motivadores para a utilização de tais sistemas de remuneração identificados pelos entrevistados, e igualmente apontados pelos autores, foram: a necessidade de profissionalização, a busca pela unicidade dos escritórios e pela coesão do time de advogados, a criação de uma consciência coletiva, visando o sucesso no longo prazo; e a compatibilização com a cultura do escritório.

No que tange às avaliações de desempenho, foi possível verificar que, nos escritórios pesquisados, essas estão vinculadas de alguma forma aos sistemas de remuneração dos advogados. O desempenho dos profissionais observado pelos

escritórios influencia, em regra, na definição da porcentagem da distribuição dos lucros, e na possibilidade de ascensão aos níveis do *lockstep*.

Além disso, assim como os meios de remuneração, o que se percebeu foi que os escritórios de advocacia adaptam os formatos de seus processos de avaliação de desempenho para a cultura da organização. Ainda, observou-se que há uma maleabilidade entre os métodos propostos por Marras (2016) e Wiegmann (2019) e as avaliações de desempenho existentes a fim de encontrar o formato que mais se adequa aos objetivos organizacionais dos escritórios e à utilização dos resultados para fins de remuneração e progressão de carreira.

Enfim, seja na utilização dos sistemas de remuneração, seja na escolha dos métodos de avaliação de desempenho, constatou-se que, nos escritórios pesquisados, esses processos foram adaptados com o intuito de atingir os objetivos das sociedades concomitantemente com a satisfação dos interesses dos advogados contratados e com a demanda do mercado jurídico. Logo, a escolha dos sistemas de remuneração pode não ser vista como algo definitivo, mas, sim adaptável, passível de atualizações.

Por fim, constata-se que, dado o crescimento do mercado jurídico e dos escritórios de advocacia brasileiros, é imprescindível compreender as suas formas de gestão, notadamente, no que tange aos sistemas de remuneração e de avaliação dos profissionais. As decisões são complexas e este trabalho mostra-se relevante por discuti-los.

Nesse contexto, reconhece-se a limitação da pesquisa por estudar tão somente 3 escritórios com sede em Porto Alegre no Rio Grande do Sul e pela coleta de dados ter tido a participação apenas dos diretores executivos e profissionais de RH, não tendo sido possível entrevistar os advogados colaboradores. Como sugestões de pesquisas futuras, orienta-se a ampliação da pesquisa para escritórios de outras localidades e a inclusão de entrevistas com os advogados colaboradores que são submetidos aos sistemas de remuneração e às avaliações de desempenho.

## REFERÊNCIAS

- ACKROYD, Stephen, BATT, Rosemary, THOMPSON, Paul; TOLBERT, Pamela. **The Oxford Handbook of Work and Organization**. Oxford: Oxford University Press, 2005.
- ANDERSON, Michael J. **Partner Compensation Systems Used In Professional Services Firms**. Atlanta: The Remsen Group: 2001.
- ANTUNES, Ricardo. **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2006.
- ATKINSON, Jay. Manpower strategies for flexible organizations. **Personnel Management**, 16, 28-31, 1984.
- ARBEX, Sergei C; ZAKKA, Rogério Marcus. **Estatuto da Advocacia, Prerrogativas e Ética**. São Paulo: Editora Manole, 2012.
- BALSINI, Cristina Pereira Vecchio; GODOI, Christiane Kleinübing. **Estratégias de Pesquisa em Estudos Organizacionais: Vinculações Paradigmáticas a partir de Questões Práticas**. XXXII Encontro ANPAD: Rio de Janeiro 2008.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARTEL, Ann P.; CARDIFF-HICKS, Brianna; SHAW, Kathryn. Incentives For Lawyers. **ILR Review**. Mar. 2017, V. 70, N. 2, pp. 336-358.
- BASILE, César Reinaldo. **Direito do trabalho: remuneração, duração do trabalho e direito coletivo**. São Paulo: Saraiva, 2018.
- BAUER, Martin W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. *In*: BAUER, Martin W, GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de Desempenho: Usos, Abusos e Crenças**. São Paulo: Atlas, 2018
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Ricardo. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no Setor Público**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.
- BES, Pablo; DE OLIVEIRA, Luana Yara Miolo. **Administração de cargos, salários e benefícios**. São Paulo: Grupo A, 2018.
- BITENCOURT, Cláudia. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2 ed. São Paulo: Grupo A, 2009.

BRASIL. **Decreto-lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943.** Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Brasília, DF: Presidência da República, 1943. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm). Acesso em: 24 set. 2022.

BRASIL. **Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000.** Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2000. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l10101.htm#:~:text=LEI%20No%2010.101%2C%20DE%2019%20DE%20DEZEMBRO%20DE%202000.&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20participa%C3%A7%C3%A3o%20dos,empresa%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%Aancias](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l10101.htm#:~:text=LEI%20No%2010.101%2C%20DE%2019%20DE%20DEZEMBRO%20DE%202000.&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20participa%C3%A7%C3%A3o%20dos,empresa%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%Aancias). Acesso em: 24 set. 2022.

BREWSTER, Chris, MAYNE, Lesley; TREGASKIS, Olga. Flexible working in Europe: a review of the evidence. **Management International Review**, 37, Special Issue, p. 85-103, 1997.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de Recursos Humanos:** Tradução da 16ª edição norte-americana. 3 ed. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2015.

CASTRO, Claudio de Moura. **A prática da pesquisa.** 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

COTTERMAN, James D. **Compensation Plans for Law Firms.** Chicago: ABA, Law Practice Management Section, 2010.

CRESWELL, John. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens.** 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014

DE AZEVEDO, Marcia Carvalho; TONELLI, Maria José. Os diferentes contratos de trabalho entre trabalhadores qualificados brasileiros. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15(3), São Paulo, p. 191-220, maio-jun. 2014.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas.** 2ª e. São Paulo: Atlas, 2016.

DRUCKER, Peter. **The practice of management.** New York: Harper & Brothers, 1954.

FAULCONBRIDGE, James; MUZIO, Daniel. **Work, Employment & Society.**, v. 22, n. 1, pp. 7-2, Mar. 2008

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral.** São Paulo: Atlas, 1981.

FLIPPO, Edwin B. **Princípios de administração de pessoal.** São Paulo: Atlas, 1970.

FLOOD, John. Megalawyerism in the Global Order: The Cultural, Social, Economic Transformation of Global Legal Practice. **International Journal of the Legal Professions**, v. 3:1/2, 1996, p. 169-214.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed: Bookman, 2009.

GARRIDO, Laercio M. **Participação nos Lucros e Resultados: manuais de instrução**. São Paulo: Nobel, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Estratégicos**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOI, Christiane Kleinübing; BALSINI, Cristina Pereira Vecchio. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. *In*: SILVA, A. B.; GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA DE MELO, Rodrigo. (orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo, 2006.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GODOY, Arilda Schmidt. Entendendo a pesquisa científica. *In*: HANASHIRO, Darcy Mitiko Moriet; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes Teixeira; ZACCARELLI, Laura Menegon. (orgs). **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.

HOLZMANN, Lorena; PICCININI, Valmiria Carolina. Flexibilização. *In*: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena (Orgs.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Editora da UFRGS. 2006.

KRAUTER, Elizabeth. **Participação nos Lucros e Resultados: influência nos direcionadores de valor**. São Paulo: Saint Paul, 2007.

LIEDKE, Enó Dagô. Trabalho. *In*: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena (Orgs.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Editora da UFRGS. 2006.

MANAUS, Pedro Paulo T. **Direito do Trabalho**. 16 ed. São Paulo; Atlas, 2015.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**. 15 ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da remuneração**. São Paulo: Thompson, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Remuneração estratégica**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MARTINS, Sérgio Pinto. **Participação dos Empregados nos Lucros Empresas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATHIS, Robert L.; JACKSON, John H. **Human resource management**. 2. ed. Mason: Thomson, 2008.

MATTOS FILHO, Advogados. **Relatório Anual**. 2020. Disponível em: <https://relatorioanual.mattosfilho.com.br/>. Acesso em: 07 mar. 2022.

MERRIAM, S.B. **Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis**. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

MILLER, Stephen Miller. 2008 Pay: More Ties to Performance. **HR Magazine**. v. 52, n. 10. out de 2007.

MOORE, Michael. Untying the Gordian Knot: Law Firm Compensation. **Wisconsin Lawyer**, Wisconsin, V.85. n.3, Mar. 2012.

MOTTA, Fernando. **Teoria geral da administração: uma introdução**. São Paulo: Pioneira, 1979.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Iniciação ao Direito do Trabalho**. São Paulo: LTR, 2003.

OAB. **Provimento n. 169/2015**. Dispõe sobre as relações societárias entre sócios patrimoniais e de serviços, e o advogado associado, como previsto no art. 39 do Regulamento Geral do Estatuto da Advocacia e da Ordem dos Advogados do Brasil. Brasília, DF: Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil, 2015. Disponível em: <https://www.oabmg.org.br/Areas/Sociedade/doc/Provimento%20169%202015%20Conselho%20Federal%20da%20OAB.pdf> . Acesso em: 24 set. 2022.

OAB. **Regulamento Geral do Estatuto da Advocacia e da OAB**. Dispõe sobre o Regulamento Geral previsto na Lei nº 8.906, de 04 de julho de 1994. Brasília, DF: Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil, 1944. Disponível em: <https://www.oab.org.br/content/pdf/legislacaoab/regulamentogeral.pdf> . Acesso em: 24 set. 2022.

OLSON, Alan. Marketing, Origination and Formulaic Law Firm Compensation Systems. **Report to Legal Management**, n.6, v.3, mar. 2003 (Altman Weil. Inc.).

OLIVEIRA, Luciano Oliveira D. **Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. 2 ed. São Paulo: Grupo A, 2017.

PICCININI, Valmiria Carolina; OLIVEIRA, Sidnei da Rocha de; RÜBENICH, Nilson Varella. Formal, flexível ou informal? – reflexões sobre o trabalho no Brasil. *In*: PICCININI, Valmiria Carolina (Org.). **O mosaico do trabalho na sociedade contemporânea**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

PORTER, Lyman W.; LAWLER III, Edward; HACKMAN, Richard. **Behavior in organizations**. New York: McGraw-Hill, 1975.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários: carreira e remuneração**. 15. ed. São Paulo: LTr, 2011.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes**. 11. ed. São Paulo: LTR, 2010.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: carreira e remuneração**. 15. ed. São Paulo: LTr, 2011.

REGAN, Milton C. **Eat What You Kill: The Fall of a Wall Street Lawyer**. Michigan: University of Michigan Press, 2010.

ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidinei. Remuneração: conceitos, modelos e aspectos históricos no Brasil. *In*: SOBOLL, Lis Andrea; FERRAZ, Deise. **Gestão de Pessoas: Armadilhas da Organização do Trabalho**. São Paulo: Atlas, 2014.

SALIBY, Paulo. 'Eat what you kill' ou 'Lockstep'? Sistema de remuneração em uma sociedade de advogados: uma saída é adotar as fortalezas de cada um dos modelos. **JOTA**, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/eat-what-you-kill-ou-lockstep-19022020>. Acesso em: 06 mar. 2022.

SAMPIERI, Roberto Hernandez; CALLADO, Carlos Fernández, LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia da pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SMITH, Adam. **Lockstep vs. Eat What You Kill: The Perennial Disequilibrium**. 2005. Disponível em: [https://adamsmithesq.com/2005/12/lockstep\\_vs\\_eat/](https://adamsmithesq.com/2005/12/lockstep_vs_eat/) Acesso em: 06 mar. 2022.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Bases teórico-metodológicas preliminares da pesquisa qualitativa em ciências sociais**. Porto Alegre: Faculdades Integradas Ritter dos Reis, 2001.

UPCHURCH, Michael. Tips for Young Lawyers: Compensation. **Alabama Defense Lawyers Association**, Alabama, set 2010. Disponível em: <https://adla.org/wp->

<content/uploads/Fa10-Tips-for-Young-Lawyers-Compensation.pdf>.. Acesso em 02 de maio de 2022.

VIZIOLI, Miguel. **Administração de RH**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

VIRGILITTO, Salvatore Benito. **Pesquisa de marketing: uma abordagem quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Editora Saraiva, 2010

TESCH, Renata. **Qualitative research: analysis, types and software tools**. New York: The Falmer Press, 1999.

WESEMANN, Ed; JARRETT-KERR, Nick. 2012 Global Partner Compensation System Survey. **EDGE International**, May, 2012.

WIEGMANN, Thomas. **Fairness, trust and motivation in Profit Sharing Systems within German law firms. A qualitative analysis of law firm partner needs in a peer-to-peer context**. – (Degree of Doctor of Business Administration) University of Bradford Department Faculty of Management, Law & Social Sciences, Bradford, 2019.

WOOD JR., Thomas; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração e Carreira por Habilidades e por Competências: preparando a organização para era das empresas de conhecimento intensivo**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

## **APÊNDICE A — PERGUNTAS DO FORMULÁRIO DESTINADO A DIRETORES DOS ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA**

- 1) Quantas sedes há no escritório pelo Brasil?
- 2) Quantos advogados são contratados no seu escritório?
- 3) Como o escritório está organizado entre os advogados? Quais são os níveis existentes na estrutura organizacional?
- 4) Os níveis de advogados possuem diferenças no que tange a sua forma de remuneração utilizado? Como funciona a remuneração em cada nível?
- 5) Como é feita a contratação dos advogados? Os advogados são celetistas ou sócios de serviço? Qual o motivo dessa escolha?
- 6) A remuneração é fixa e variável?
- 7) Se variável, a remuneração é feita com qual periodicidade?
- 8) A parte variável é definida com base em metas ou em horas biladas ou nos em ambos? Quais são as metas? Como elas são calculadas? Elas são iguais para todos os sócios?
- 9) Há uma avaliação de desempenho? Se sim, quem definiu os critérios dessa avaliação e quais são eles? Quem realiza a avaliação do desempenho?
- 10) A quanto tempo o escritório utiliza o atual sistema de remuneração? utilizam esse sistema? Outro sistema de remuneração já foi utilizado anteriormente? Se sim, como funcionava?
- 11) Como foi o processo de escolha ou de troca do antigo sistema para o novo sistema de remuneração?
- 12) Quais os motivos da escolha - ou troca – do sistema escolhido?
- 13) O escritório possui um setor de Recursos Humanos? O centro de Recursos Humanos participou dessa decisão sobre os meios de remuneração? Foi consultada alguma consultoria externa especifica no assunto?
- 14) Quais os principais pontos positivos da utilização desse sistema foram verificados?
- 15) Quais os principais pontos negativos da utilização desse sistema foram verificados
- 16) Para os pontos negativos, quais medidas foram adotadas para a sua superação?

17) Qual o impacto que você percebe no quesito de (LOCKSTEP vs. Eat what you kill):

- a. Competição externa das equipes.
- b. Competição interna das equipes;
- c. Coletividade;
- d. Interesse nos resultados do escritório ou individuais a longo prazo;
- e. Rotatividade e retenção dos sócios; e
- f. Satisfação dos advogados com a sua remuneração.

18) Como o meio de remuneração adotado pelo escritório influencia nas decisões durante a promoção de advogados? Há um plano de carreira para os advogados? Como esse funciona?

## **APÊNDICE B — PERGUNTAS DO FORMULÁRIO DESTINADO A DIRETORES DOS ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA**

- 1) Qual a sua função no escritório? Qual a sua relação com o setor de Recursos Humanos?
- 2) Quantas sedes há no escritório pelo Brasil?
- 3) Quantos advogados são contratados no seu escritório?
- 4) Como o escritório está organizado entre os advogados? Quais são os níveis existentes na estrutura organizacional?
- 5) Os níveis de advogados possuem diferenças no que tange a sua forma de remuneração utilizado? Como funciona a remuneração em cada nível?
- 6) Como é feita a contratação dos advogados? Os advogados são celetistas ou sócios de serviço? Qual o motivo dessa escolha?
- 7) A remuneração é fixa e variável?
- 8) Se variável, a remuneração é feita com qual periodicidade?
- 9) A parte variável é definida com base em metas ou em horas biladas ou nos em ambos? Quais são as metas? Como elas são calculadas? Elas são iguais para todos os sócios?
- 10) Há uma avaliação de desempenho? Se sim, quem definiu os critérios dessa avaliação e quais são eles? Quem realiza a avaliação do desempenho?
- 11) A quanto tempo o escritório utiliza o atual sistema de remuneração? utilizam esse sistema? Outro sistema de remuneração já foi utilizado anteriormente? Se sim, como funcionava?
- 12) Como foi o processo de escolha ou de troca do antigo sistema para o novo sistema de remuneração?
- 13) Quais os motivos da escolha - ou troca – do sistema escolhido?
- 14) Como foi o seu papel nessa decisão? Foi consultada alguma consultoria externa especifica no assunto?
- 15) Quais os principais pontos positivos da utilização desse sistema foram verificados?
- 16) Quais os principais pontos negativos da utilização desse sistema foram verificados
- 17) Para os pontos negativos, quais medidas foram adotadas para a sua superação?

18) Qual o impacto que você percebe no quesito de (LOCKSTEP vs. Eat what you kill):

- a. Competição externa das equipes.
- b. Competição interna das equipes;
- c. Coletividade;
- d. Interesse nos resultados do escritório ou individuais a longo prazo;
- e. Rotatividade e retenção dos sócios; e
- f. Satisfação dos advogados com a sua remuneração.

19) Como o meio de remuneração adotado pelo escritório influencia nas decisões durante a promoção de advogados? Há um plano de carreira para os advogados? Como esse funciona?