

3. Os sócios

FERNANDO CAMPOS FERREIRA*

A. DA DEFESA DO “LOCKSTEP”

I. Introdução

Creio haver mérito na opinião que vê no sistema de compensação dos sócios de uma organização profissional liberal – *maxime*, de uma sociedade de advogados – a espinha dorsal do seu modelo organizativo, o princípio constitucional que determina e condiciona o essencial da sua cultura societária: de igualdade¹ na apropriação dos resultados distribuíveis, entre sócios com posições societárias idênticas (“*Lockstep*” puro); ou de diferenciação nessa apropriação, em função do nível dos respectivos contributos anuais para a formação do resultado global apurado (“*eat what you kill*”).

Também julgo existirem razões fundadas na experiência para poder afirmar-se que nenhum sistema é por si só perfeito, capaz de produzir resultados óptimos ou de ser compreendido e aceite pelos sócios, independentemente da matriz cultural da sociedade em questão, do estágio de desenvolvimento da sua experiência societária ou das qualidades dos seus profissionais, sobretudo dos seus sócios.

* Campos Ferreira, Sá Carneiro & Associados – Sociedade de Advogados RL

¹ Nos sistemas ditos de “*Lockstep*” mitigado, essa igualdade não é absoluta, havendo uma parte, habitualmente até um máximo de 20%, dos resultados que é subtraída ao valor distribuído em função dos pontos detidos no “*Lockstep*” para premiar o mérito relativo dos sócios no ano a que os resultados se reportam, de acordo com as respectivas avaliações de performance.

Poder-se-á, porventura, também afirmar, que cada sociedade de advogados deverá implementar o sistema que aos seus sócios fundadores² se afigure como o mais adequado à prossecução dos fins societários, sem esquecer os seus objectivos estratégicos, permanentes ou duradouros³.

A primeira regra de ouro comum a qualquer dos sistemas que se adopte, é a de que os seus princípios e regras devem ser claros, precisos e objectivos, e obviamente conhecidos, entendidos e partilhados por todos os interessados, e que a sua aplicação seja transversal, uniforme e isenta.

Tendo vivido quase trinta anos da minha vida profissional numa sociedade de advogados que ao longo dos tempos foi desenhando e implementado um sistema flexível, um “*tertium genus*” próximo do “*eat what you kill*”, e que recentemente o reformou para um sistema de “*Lockstep*” mitigado, escolhi fazer a defesa das vantagens do “*Lockstep*” sobre um sistema exclusivamente baseado em critérios de performance.

² Sendo um princípio constitucional, a definição do sistema de remuneração é tarefa que incumbirá aos sócios fundadores. Excepcionalmente, no contexto de ajustamentos subsequentes ao modelo inicial, tal definição poderá não ser contemporânea da fundação da sociedade, previsivelmente com dificuldades e consequências de grau variável em função da extensão e consequências das modificações introduzidas. Afinal e antes do mais, é de dinheiro que se trata!

³ O sistema de remuneração pode também influir na execução de objectivos estratégicos de curto prazo ou estabelecidos para um exercício em concreto. Será que um sócio de uma sociedade que se rege por um sistema que premeia exclusivamente os resultados da sua produção se sentirá motivado ou empenhado em “gastar” horas facturáveis em acções tidas como do interesse estratégico colectivo, por exemplo, ministrar formação aos colegas mais novos ou prestar serviços “*pro-bono*”?

II. “*Lockstep*” – Principais Características Diferenciadoras e de Vantagem sobre Sistemas “*Eat what you kill*”

O principal traço distintivo do sistema reside na absoluta igualdade na percepção dos resultados entre sócios com posições idênticas no plano de progressão na carreira remuneratória da sociedade, a que na gíria da gestão das sociedades de advogados se convencionou designar “*Lockstep*”, como na marcha “*in tandem*” com o mesmo nome.⁴

Na opinião dos seus defensores, as sociedades em “*Lockstep*” disporão de melhores condições para fomentar e cimentar os laços societários entre os seus profissionais, solidários por igual nos resultados positivos como na adversidade, que desse modo se equivalem nas valias que aportam à sociedade. O sócio em “*Lockstep*” pode, assim, dedicar-se a um ramo do direito menos potenciador de geração de honorários, embora estruturante porque complementar ou necessário numa lógica do modelo de prestação de serviços em todos os ramos do direito (“*full service*”) da sociedade em causa, e fazê-lo sem estados de alma relativamente à sociedade e, sobretudo, relativamente aos seus outros sócios que prestam serviços em áreas susceptíveis de geração de honorários mais elevados. O sistema é centrípeto porque previne tendencialmente tensões entre sócios, inimigas da coesão e da estabilidade societárias, tão frequentemente comuns nas sociedades que, ao contrário, distinguem e premeiam individualmente os seus sócios em função da respectiva prestação momentânea, aferida e avaliada anualmente, as mais das vezes segundo critérios exclusiva ou predominantemente economicistas. Nessas sociedades, o “bom” sócio, a estrela (“*star performer*” ou “*rainmaker*” na colorida expressão anglo-saxónica) é aquele que consistente-

⁴ O sistema aqui referido é o do “*Lockstep*” puro, diverso da sua variante mitigada (“*Managed Lockstep*”) que nos últimos anos tem vindo a ser adoptada por algumas sociedades Britânicas, como evolução do sistema de absoluta paridade antes usado.

mente⁵ gera os honorários mais elevados, que mais clientes ou assuntos “importantes” aporta à sociedade, que dispõe de maior notoriedade externa, e que por esses motivos é tributário de um maior quinhão nos resultados, ficando os demais com a inerente “*captio diminutio*”. Nessas sociedades, sempre acaba por prevalecer a noção e a prática de que há “uns e os outros”, uns sócios de “primeira”⁶ e os outros de “segunda”. Haverá forças mais centrífugas a prazo? Julgo que não!

Mas, será que esse sócio poderia ter alcançado essa posição cimeira se ao longo dos anos não se tivesse apoiado na sociedade e sido por esta apoiado e, em particular, se não tivesse beneficiado dos contributos dados pelo colectivo dos seus demais sócios e colaboradores profissionais? Poderia ele ter concluído aquela complexa e importante operação de fusão sem o contributo de outras áreas de prática, por exemplo, do direito laboral ou do contencioso? Deve o mesmo ser apontado como o modelo de sócio dessa sociedade, a emular pelos mais novos, independentemente de poder fracassar estrondosamente noutras qualidades que se exigem de um sócio, quase sempre desconsideradas ou desvalorizadas no respectivo processo de avaliação em benefício da geração de receita? Também julgo que não!

Nas sociedade em “*Lockstep*”, pelo contrário, é assumido que o papel de um sócio não se esgota nos resultados que o mesmo logra alcançar na produção, sendo-lhe igualmente exigido que contribua activamente na gestão, na representação externa da sociedade, na formação dos Advogados mais novos, na prestação de serviços *pro-bono*, etc. e que por esses contributos seja avaliado como o é

⁵ No sistema puro de “*eat what you kill*”, o sócio extraordinário num determinado ano pode ser apenas mediano no ano seguinte, oscilando os seus proveitos em conformidade, espécie de montanha-russa remuneratória.

⁶ A diferenciação financeira entre sócios pode inclusivamente passar pela ascensão de alguns ao estrelato dos denominados “*super plateaux*”, conferidores de vantagens exclusivas na apropriação de uma tranche do resultado distribuível.

nos resultados da produção. O sucesso de uma sociedade não se alcança e mantém através da mera soma das facturações dos seus sócios e associados tomadas individualmente. Depende também, e sobremaneira, do somatório das contribuições de todos os restantes elementos que constituem a “*affectio societatis*”.

Por tudo aquilo que se deixou dito acima, é de certo modo consequente que nas sociedades mais focadas na produção, porque elegem os seus resultados e os dos sócios individualmente, como factor de primazia, o processo decisório na passagem ao estatuto de sócio ou na admissão de um sócio em “*lateral-hiring*”, não cuide, por via de regra, em avaliar com rigor se o candidato reúne todas as (outras) características e qualidades humanas e profissionais inerentes ao estatuto e indispensáveis num sócio.

Paradoxalmente, nessas mesmas sociedades, porque o foco está afinal no *quantum* do estatuto remuneratório e não tanto no próprio acesso ao estatuto societário, ocorrem episódios de facilitismo nos processos decisórios atinentes à progressão nas carreiras estabelecidas, em particular nos processos de passagem a sócio, não sendo barrada a progressão ao estatuto de sócio de associados que não reúnem os requisitos necessários, que nem sequer se notabilizam na vertente dos resultados individuais de facturação, e assim sucede pela simples razão de que como os mesmos não podem alimentar expectativas remuneratórias adequadas ao estatuto de sócio, se torna por isso mais cómodo à gestão e aos sócios não ter de confrontar os candidatos com as suas deficiências. Não são tão bons quanto seria desejável, mas... também ganharão menos do que os mais capazes, que assim não serão afectados nos seus rendimentos. Perigosa espiral de desresponsabilização societária!

Nalgumas dessas sociedades⁷, foi entretanto criada a figura do “sócio assalariado”, contradição nos seus termos que acomoda, qual

⁷ Existirão casos idênticos nalgumas sociedades que se arrogam ter um “*Lockstep*”, mas que dele fazem uma interpretação e uma prática no mínimo “*sui generis*”.

depósito de adidos, todos aqueles que se bastam com a forma e o “penacho do título”. É-se sócio sem verdadeiramente o ser, sem o estatuto nem o reconhecimento que lhe são próprios, sobretudo no plano interno, num faz-de-conta desresponsabilizante que a todos parece satisfazer.

Obedecendo e servindo essa mesma lógica, em determinadas sociedades em “*Lockstep*” mitigado foram ainda criados autênticos patamares-travão ou de estacionamento para todos aqueles sócios que não reúnem, afinal, todas as condições exigíveis para aceder ao patamar seguinte (“*gateway*”).

Ora, nas sociedades em “*Lockstep*” o processo reclama um muito maior rigor e disciplina. Desde logo porque a passagem a sócio (ou a admissão de um novo sócio) sempre afectará todos os restantes sócios por igual. Nestas sociedades, a regra basilar da progressão na carreira é a que dita que quem não demonstra capacidade para ascender a sócio deve sair (“*up or out*”). Compreende-se facilmente que assim tenha de ser: só assim se prevenirão tensões futuras entre sócios e se poderá assumir e praticar um sistema de igualitarização na partilha dos resultados.

Como quase sempre acontece quando há dois sistemas diametralmente opostos, um dia alguém se lembra de procurar fazer a ponte entre os mesmos, de buscar uma solução eclética. É o caso do “*Lockstep*” dito mitigado (cfr. nota 1), que mais não é do que um sistema de “*Lockstep*” enxertado com uma componente variável de remuneração arbitrada anualmente em função da performance financeira (mais do que de qualquer outro critério) de cada sócio, ficando a sua atribuição sujeita às conclusões de um processo de avaliação.

A principal crítica feita ao modelo eclético decorre precisamente da sua componente variável ficar dependente da avaliação e da primazia que nela as mais das vezes se dá, em detrimento dos restantes critérios, à geração de receita por parte do avaliando, a que acresce o subjectivismo que habitualmente preside na avaliação relativa dos avaliandos quanto ao respectivo desempenho em todos os outros critérios estabelecidos para o efeito da avaliação, consabida-

mente causa de tensões e incompreensões desestruturantes que pouco a pouco podem ir enfraquecendo os laços societários.

Em tese, um tal sistema terá o mérito de distinguir anualmente aqueles que mais se notabilizarem no cumprimento dos principais critérios de avaliação adoptados pela sociedade – critérios que deverão incluir o grau de cumprimento das metas estratégicas determinadas pela gestão –, constituindo um importante factor (de gestão) motivacional para todos os seus beneficiários potenciais.

Na prática, por causa da sua natureza híbrida, nalgumas sociedades e em função e como consequência da sua matriz cultural ser mais forte num sentido do que no outro, julgo que o sistema acabará por não satisfazer cabalmente nem os defensores da paridade societária nem os que defendem a existência de distinção na remuneração em função do maior mérito relativo no plano da contribuição para as receitas.

É facto que nos últimos anos, assistiu-se a uma crescente migração para fórmulas mitigadas de “*Lockstep*” por parte de firmas, sobretudo Britânicas, que tradicionalmente se regiam por um sistema de “*Lockstep*” absoluto, não sendo de excluir, todavia, um seu eventual regresso à formulação tradicional, se e na medida em que, com o passar do tempo, nalgumas dessas firmas se possa vir a concluir que as vantagens inicialmente retiradas do (novo) sistema tendencialmente comprometem esse valor supremo em qualquer organização profissional de pessoas, isto é, a solidariedade.

Pelo contrário, num sistema de “*Lockstep*” absoluto existirão as virtualidades necessárias para assegurar a primazia dos interesses colectivos sobre os individuais, desse modo se fomentando a coesão e a solidariedade entre os sócios e entre estes e os demais profissionais da sociedade, muito especialmente com os seus futuros sócios.

Como se referiu, a maior adequação de um sistema em detrimento de outros dependerá, em primeira linha, da própria sociedade, da sua cultura e da sua prática, devendo ser estável, ou o mais estável que for possível, sob pena de indesejáveis e dificilmente sanáveis sobressaltos na coesão societária.

Parece, no entanto, pacífico, que seja qual for o sistema implementado, o mesmo deve ser percebido e convictamente assumido por todos como sendo aquele que de forma mais eficiente é capaz de assegurar:

- A prossecução dos objectivos estratégicos da sociedade, sejam eles a curto, médio ou longo prazo;
- A motivação pessoal de cada um dos sócios, do mesmo passo que fomenta a coesão societária;
- A distribuição equitativa dos resultados gerados.

Acresce que a bondade de seja qual for o sistema não se revelará se as regras em que o mesmo assenta não forem rigorosamente aplicadas.

Assim, por exemplo, a coerência e a estabilidade do sistema “*Lockstep*” saíam profundamente prejudicadas se o processo de admissão de sócios não fosse especialmente rigoroso ou se fosse feita letra morta dos mecanismos de “*up or out*”.

Independentemente do tipo de sistema adoptado, os sócios devem ter presente que as regras constitucionais das respectivas sociedades não devem ser subvertidas em atenção a interesses individuais ou meramente pontuais e que os episódios e circunstâncias que possam enfraquecer a coesão societária acabarão por fazê-lo, em prejuízo de todos e da própria sociedade.