



**GUIA DE  
REMUNERAÇÕES**  
mercado jurídico  
são paulo e minas gerais  
**2022**

## O QUE VOCÊ ENCONTRA NO GUIA?



**05.** Voando Alto



**08.** Retrospectiva 2021  
Tendências 2022



**13.** Metodologia



**14.** Considerações  
da pesquisa



**16.** Remunerações  
Empresas - SP



**23.** Remunerações  
Escritórios - SP

## O QUE VOCÊ ENCONTRA NO GUIA?



**54.** Remunerações  
Empresas - MG



**61.** Remunerações  
Escritórios - MG



**72.** Remunerações  
Legal Ops e Adm - MG



**77.** Análise de  
Indicadores  
Empresas - SP|MG



**82.** Análise de  
Indicadores  
Escritórios - SP



**87.** Análise de  
Indicadores  
Escritórios - MG

## O QUE VOCÊ ENCONTRA NO GUIA?

---



### 92. Princípios ESG

Roberto Roche  
(Especialista ESG)



### 95. Incentivos de Longo Prazo

João Paulo Prado  
(Vice-Presidente da  
Eleva Educação)



### 102. Legal Operations e as Perspectivas de Carreiras

Paulo Silva  
(Legal Operations Manager  
no Mercado Livre)



### 106. Adaptabilidade aos momentos

Andoni Hernández  
(Sócio de Fusões e  
Aquisições e Societário  
no Demarest)



### 110. Conheça Mais Sobre a Perroni Consultoria



## É UM PÁSSARO? É UM AVIÃO? NÃO! É A PERRONI VOANDO ALTO!

-----

**O ano de 2021 foi especial para a Perroni. Batemos todas as metas e conquistamos nossos objetivos estratégicos com sobra e antecedência!**

Apesar de ser um ano desafiador, com manutenção dos impactos da pandemia em vários setores, trabalhando bastante e com inteligência, transformamos as adversidades em oportunidades e isso se refletiu nos números:

>

- Nosso faturamento cresceu 126%.
- Nossa equipe de consultores cresceu 70%, inclusive com a contratação de uma nova consultora em São Paulo/SP.
- O número de processos seletivos aumentou em 132% e o de consultorias em RH 580%.
- A quantidade de clientes de Plano Anual, para os quais realizamos um suporte amplo em RH, aumentou 80%.

Geramos esse resultado com todo o time em home office durante a maior parte do ano, migrando para um regime híbrido, mas ainda predominantemente remoto, a partir do último quadrimestre. **O que nos deixa ainda mais orgulhosos e felizes é saber que nosso crescimento é um reflexo do crescimento de nossos clientes.**



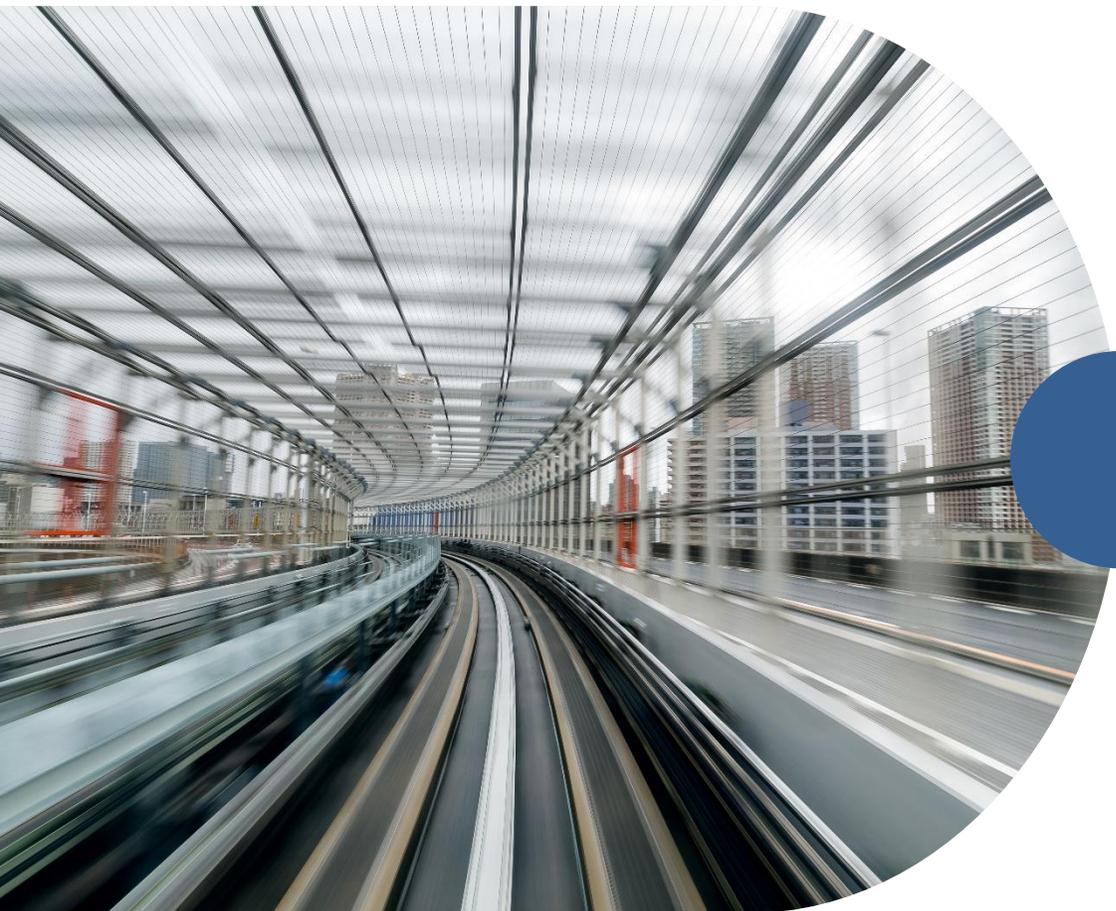
Nossa área de Marketing e Branding também foi um destaque em 2021. Produzimos muito conteúdo escrito, recebemos grandes nomes do mercado jurídico nacional e tratamos de temas extremamente relevantes no Podcast Perroni e o número de seguidores nas redes sociais vem aumentando constantemente e com consistência:

- Episódios de Podcast: **12**
- Artigos/Carrosséis/Dicas produzidos ao longo do ano: **52**
- Crescimento do LinkedIn: **19%**
- Crescimento do Instagram: **14%**

E, coroando este ano, fomos ranqueados entre as principais empresas de **Hunting Jurídico pela Leaders League**, no primeiro ano da pesquisa.



**Agradecemos a todo o time Perroni e aos nossos clientes e parceiros, únicos responsáveis pelo ano maravilhoso que tivemos. Estamos ansiosos para o que nos reserva 2022 e preparados para muito mais trabalho e ainda mais conquistas!**



## RETROSPECTIVA 2021 TENDÊNCIAS 2022

-----

Este ano ainda foi bastante atípico e desafiador. As incertezas permaneceram, com o agravamento da pandemia, quadro que só se reverteu no início do último trimestre do ano com o avanço da vacinação.

A maior parte das previsões se realizou, apesar da manutenção do cenário caótico. Durante todo o ano as vagas de Direito Societário e Contratos estiveram bastante aquecidas, sendo acompanhadas pelas de Tributário/Tax, principalmente a partir do segundo semestre. O Imobiliário se apresentou como uma área de destaque, também, em boa parte do ano.

>

## RETROSPECTIVA 2021

### TENDÊNCIAS 2022

---

Essas são áreas, normalmente, muito impactadas pelo aquecimento dos negócios entre grandes corporações e pelas mudanças/perspectivas de mudanças na legislação, mas foram potencializadas pelas demandas de Planejamento Sucessório/Patrimonial, que aumentaram bastante nas empresas familiares e, também, passaram a ser uma preocupação de pessoas físicas com patrimônio significativo.

**Também como esperado, houve um crescimento do número de contratações de profissionais na área de LGPD, principalmente em departamentos jurídicos e, de forma menos intensa, na área de Compliance.**

As demandas por profissionais atuantes com Direito Ambiental/Minerário foram bastante representativas durante todo o ano, assim como as oportunidades para atuação no segmento de Infraestrutura, principalmente Energia e Transportes.

Este ano, inclusive, com a força que o tema **ESG (Environmental, Social and Governance)** ganhou, em decorrência do protagonismo que essa agenda assumiu no mundo dos investimentos, abriu-se um novo mercado para os profissionais, inclusive os da área jurídica, tendo em vista que os pilares do ESG são as questões ambientais, sociais e de governança, havendo muita integração com alguns temas do Direito.

>

## RETROSPECTIVA 2021

### TENDÊNCIAS 2022



Profissionais atuantes em Direito Civil e Trabalhista, como em todos os anos, tiveram muitas oportunidades, com grande destaque para o Trabalhista, principalmente consultivo, representando uma mudança no foco de atuação da área, decorrente das alterações legislativas e especificidades no cenário de pandemia.

**A exigência da fluência no idioma inglês nos processos tem se tornado cada vez mais comum, tendo em vista a globalização dos negócios, a participação de empresas estrangeiras no capital das companhias brasileiras e atuação de empresas estrangeiras no país.**

Outro aspecto extremamente importante nas contratações foi a valorização das habilidades comportamentais (soft skills). O novo modelo de trabalho (remoto/híbrido) e os impactos pessoais/emocionais sofridos por todos durante o período pandêmico, escancararam o quanto é importante identificar as características comportamentais mais adequadas para cada função. Essa avaliação auxilia, ainda, na constatação da aderência entre os profissionais e a cultura das organizações, o que é essencial para a constituição de vínculos mais duradouros.





Para 2022, vemos  
como as principais  
tendências:

- LGPD
- COMPLIANCE
- TRIBUTÁRIO | TAX
- INFRAESTRUTURA

Acreditamos, ainda, que a área de ESG começará a ganhar ainda mais espaço, surgindo em organizações menores e oferecendo oportunidades, também, em escritórios de advocacia.

Considerando que nos últimos anos houve um grande crescimento no número de operações societárias, gerando muita movimentação por parte dos principais players, a perspectiva é de que o próximo ano seja de estabilidade, com contratações pontuais. Há possibilidade de uma maior abertura de oportunidades para Mercado de Capitais e áreas correlatas, pelas alterações no setor bancário.

Apesar de parecer contraditório à defesa da especialização como diferencial competitivo, as oportunidades para Generalistas, principalmente em departamentos jurídicos, têm aumentado bastante. As empresas têm buscado qualificar seus times internos principalmente para um suporte mais próximo às áreas de negócio.

>



As áreas Cível e Trabalhista, como sempre, devem ser as mais representativas nas contratações, pois são matérias constantemente demandadas pelos clientes e muito abrangentes, com um grande número de escritórios e departamentos jurídicos buscando profissionais nos setores. É possível que tenhamos uma maior representatividade do consultivo, ainda com prevalência do contencioso.

**Finalizando, gostaríamos de ressaltar que o objetivo deste tópico é abordar as áreas que têm se destacado ou apresentam uma expectativa de destaque, com base em critérios de mercado, políticos e econômicos, sem, naturalmente, afastar a possibilidade de outras áreas assumirem papel importante com movimentações relevantes, caso o cenário se apresente de forma diversa.**

## METODOLOGIA

Como montamos o Guia?



### INFORMAÇÕES

Informações fornecidas pelos próprios profissionais, individualmente, por meio de questionário on-line, disponibilizado ao longo do 2º e 3º trimestre de 2021.

### BENCHMARKING

Extensa pesquisa de mercado, contato com parceiros e clientes.

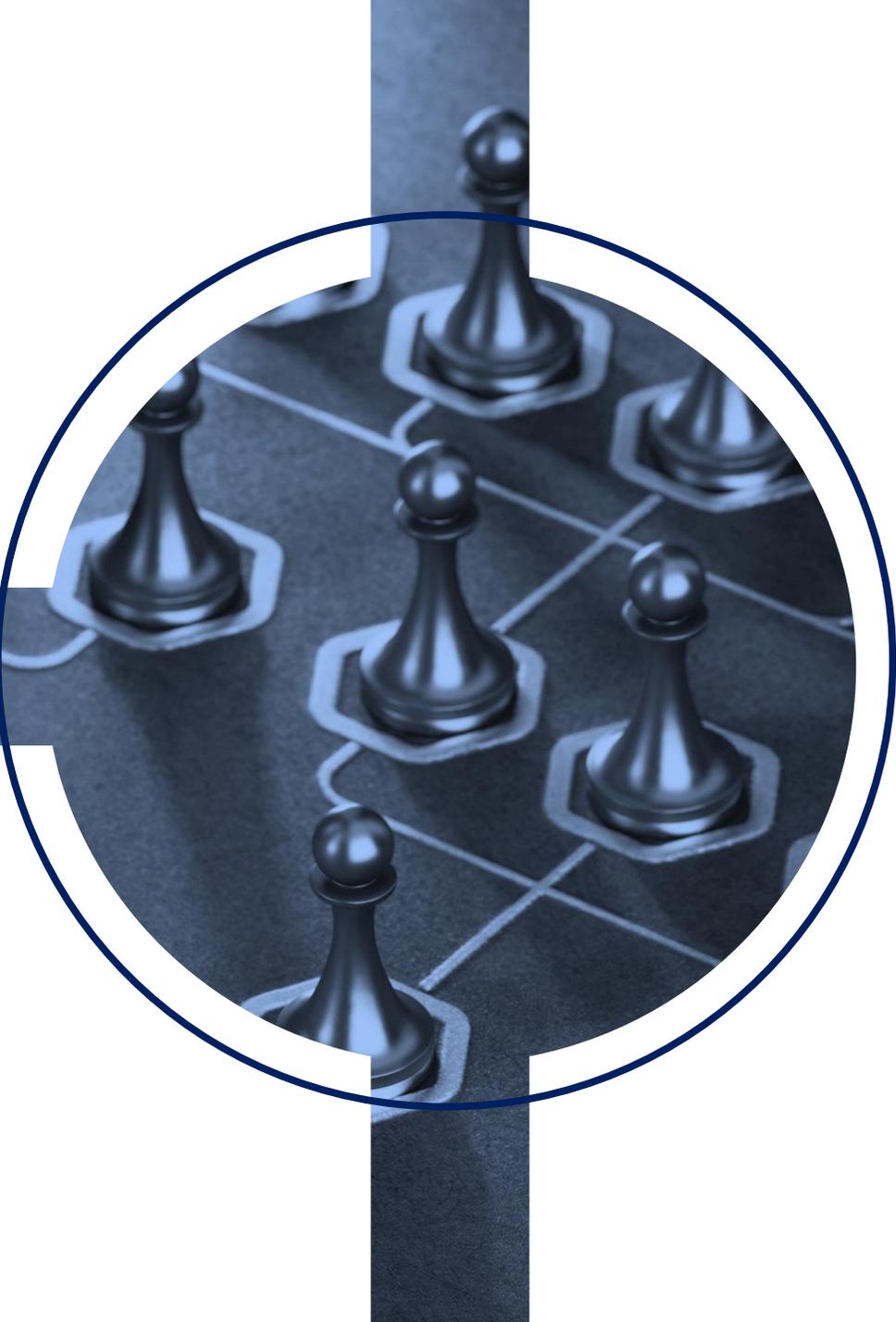


### BANCO DE DADOS

Banco de dados da Perroni, constantemente atualizado, mantido em sistema próprio, customizado para o segmento jurídico.

### CLIENTES

Informações fornecidas por Escritórios e Departamentos Jurídicos, da carteira de clientes da Perroni.



## CONSIDERAÇÕES DA PESQUISA

Para melhor aproveitamento da leitura do Guia, é importante que se considere a remuneração como um todo, incluindo o somatório do fixo, PLs e benefícios diversos.

Considerar apenas a remuneração fixa pode não retratar a realidade, especialmente em escritórios de advocacia. Além disso, para se ter uma visão real, é preciso compará-la ao mercado, levando em consideração não só os ganhos pecuniários, como também outras variáveis (mensuráveis e imensuráveis), como clima organizacional, horas de trabalho, possibilidades de crescimento, desenvolvimento técnico, entre outros.

Cada empresa/escritório escolhe sua nomenclatura própria.

### Consideramos júnior:

Advogado de 0 a 3 anos de experiência.

### Consideramos pleno:

Advogado acima de 3 anos de experiência a 6 anos de experiência.

### Consideramos sênior:

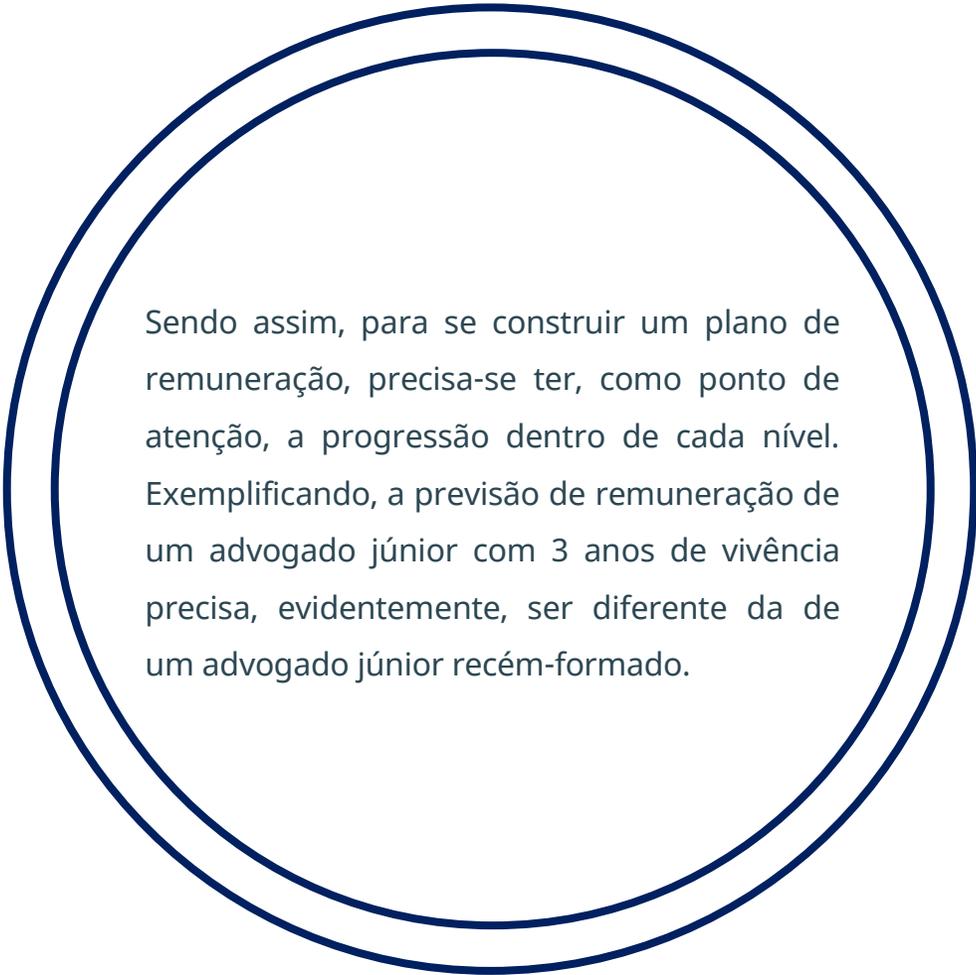
Advogado com mais de 6 anos de vivência.

## CONSIDERAÇÕES DA PESQUISA

De todo modo, esses são apenas parâmetros, pois existem profissionais que conseguem ascender em tempo menor, assim como existem aqueles que demoram mais tempo em cada patamar. As tabelas apresentam as faixas encontradas por níveis.

**Entretanto, vale ressaltar que, para cada nível, podem-se adotar subdivisões, como júnior I, II e III. O mais praticado é trabalhar com 2 a 3 subdivisões por nível, mas algumas empresas e escritórios chegam a 4, 5 ou até 6 níveis. As médias apresentadas nas tabelas correspondem às faixas como um todo.**

Ressaltamos ainda que os níveis de porte das empresas/escritórios são baseados nos critérios divulgados pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas).



Sendo assim, para se construir um plano de remuneração, precisa-se ter, como ponto de atenção, a progressão dentro de cada nível. Exemplificando, a previsão de remuneração de um advogado júnior com 3 anos de vivência precisa, evidentemente, ser diferente da de um advogado júnior recém-formado.



**GUIA DE  
REMUNERAÇÕES  
2022**  
empresas | são paulo

comércio e serviços até 49 funcionários e indústria até 99 funcionários

EMPRESAS - PEQUENO PORTE 2021				
NÍVEL DO CARGO	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO VARIÁVEL
	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	número de salários
Júnior	R\$ 3.500,00	<b>R\$ 4.820,00</b>	R\$ 7.500,00	0 - 2
Pleno	R\$ 5.200,00	<b>R\$ 7.140,00</b>	R\$ 9.740,00	0 - 2
Sênior/Coordenador	R\$ 8.000,00	<b>R\$ 9.900,00</b>	R\$ 16.000,00	0 - 3
Gerente/Diretor	R\$ 15.600,00	<b>R\$ 20.810,00</b>	R\$ 31.200,00	0 - 5

\*Remuneração fixa = Valores Brutos

comércio e serviços até 49 funcionários e indústria até 99 funcionários

EMPRESAS - PEQUENO PORTE 2022				
NÍVEL DO CARGO	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO VARIÁVEL
	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	número de salários
Júnior	R\$ 3.600,00	<b>R\$ 4.960,00</b>	R\$ 7.720,00	0 - 2
Pleno	R\$ 5.350,00	<b>R\$ 7.350,00</b>	R\$ 10.030,00	0 - 2
Sênior/Coordenador	R\$ 8.240,00	<b>R\$ 10.200,00</b>	R\$ 16.480,00	0 - 3
Gerente/Diretor	R\$ 16.070,00	<b>R\$ 21.430,00</b>	R\$ 32.140,00	0 - 5

\*Remuneração fixa = Valores Brutos

comércio, serviços e bancos 50-99 funcionários e indústria 100-500 funcionários

EMPRESAS - MÉDIO PORTE 2021				
NÍVEL DO CARGO	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO VARIÁVEL
	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	número de salários
Júnior	R\$ 4.100,00	<b>R\$ 5.680,00</b>	R\$ 7.800,00	0 - 3
Pleno	R\$ 6.000,00	<b>R\$ 8.100,00</b>	R\$ 10.820,00	0 - 3
Sênior	R\$ 9.200,00	<b>R\$ 11.780,00</b>	R\$ 15.200,00	0 - 4
Coordenador/Especialista	R\$ 10.300,00	<b>R\$ 14.630,00</b>	R\$ 19.130,00	0 - 5
Gerente	R\$ 16.880,00	<b>R\$ 25.380,00</b>	R\$ 34.000,00	0 - 6
Diretor	R\$ 21.870,00	<b>R\$ 28.870,00</b>	R\$ 43.200,00	0 - 6

\*Remuneração fixa = Valores Brutos

comércio, serviços e bancos 50-99 funcionários e indústria 100-500 funcionários

EMPRESAS - MÉDIO PORTE 2022				
NÍVEL DO CARGO	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO VARIÁVEL
	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	número de salários
Júnior	R\$ 4.220,00	<b>R\$ 5.850,00</b>	R\$ 8.030,00	0 - 3
Pleno	R\$ 6.180,00	<b>R\$ 8.340,00</b>	R\$ 11.140,00	0 - 3
Sênior	R\$ 9.480,00	<b>R\$ 12.130,00</b>	R\$ 15.660,00	0 - 4
Coordenador/Especialista	R\$ 10.610,00	<b>R\$ 15.070,00</b>	R\$ 19.700,00	0 - 5
Gerente	R\$ 17.390,00	<b>R\$ 26.140,00</b>	R\$ 35.020,00	0 - 6
Diretor	R\$ 22.530,00	<b>R\$ 29.740,00</b>	R\$ 44.500,00	0 - 6

\*Remuneração fixa = Valores Brutos

comércio, serviços e bancos > 100 funcionários e indústria > 500 funcionários

EMPRESAS - GRANDE PORTE 2021				
NÍVEL DO CARGO	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO VARIÁVEL
	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	número de salários
Júnior	R\$ 4.150,00	<b>R\$ 6.350,00</b>	R\$ 8.220,00	0 - 4
Pleno	R\$ 6.720,00	<b>R\$ 8.920,00</b>	R\$ 11.230,00	0 - 4
Sênior	R\$ 9.000,00	<b>R\$ 13.240,00</b>	R\$ 17.760,00	0 - 5
Coordenador/Especialista	R\$ 12.000,00	<b>R\$ 15.470,00</b>	R\$ 22.140,00	0 - 5
Gerente	R\$ 18.910,00	<b>R\$ 28.330,00</b>	R\$ 36.420,00	0 - 6
Diretor	R\$ 30.600,00	<b>R\$ 41.240,00</b>	R\$ 68.200,00	0 - 8

\*Remuneração fixa = Valores Brutos

comércio, serviços e bancos > 100 funcionários e indústria > 500 funcionários

EMPRESAS - GRANDE PORTE 2022				
NÍVEL DO CARGO	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO VARIÁVEL
	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	número de salários
Júnior	R\$ 4.270,00	<b>R\$ 6.540,00</b>	R\$ 8.470,00	0 - 4
Pleno	R\$ 6.920,00	<b>R\$ 9.190,00</b>	R\$ 11.570,00	0 - 4
Sênior	R\$ 9.270,00	<b>R\$ 13.640,00</b>	R\$ 18.290,00	0 - 5
Coordenador/Especialista	R\$ 12.360,00	<b>R\$ 15.930,00</b>	R\$ 22.800,00	0 - 5
Gerente	R\$ 19.480,00	<b>R\$ 29.180,00</b>	R\$ 37.510,00	0 - 6
Diretor	R\$ 31.520,00	<b>R\$ 42.480,00</b>	R\$ 70.250,00	0 - 8

\*Remuneração fixa = Valores Brutos



# GUIA DE REMUNERAÇÕES 2022

escritórios | são paulo

ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA – PEQUENO PORTE   CIVIL 2021				
	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO VARIÁVEL
NÍVEL DO CARGO	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	número de salários
Júnior	R\$ 3.850,00	<b>R\$ 4.690,00</b>	R\$ 7.200,00	0 - 2
Pleno	R\$ 5.000,00	<b>R\$ 8.810,00</b>	R\$ 11.870,00	0 - 3
Sênior	R\$ 8.190,00	<b>R\$ 12.670,00</b>	R\$ 17.100,00	0 - 3

\*Remuneração fixa = Valores Brutos

ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA – PEQUENO PORTE   CIVIL 2022				
	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO VARIÁVEL
NÍVEL DO CARGO	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	número de salários
Júnior	R\$ 3.970,00	<b>R\$ 4.830,00</b>	R\$ 7.420,00	0 - 2
Pleno	R\$ 5.150,00	<b>R\$ 9.070,00</b>	R\$ 12.230,00	0 - 3
Sênior	R\$ 8.430,00	<b>R\$ 13.050,00</b>	R\$ 17.610,00	0 - 3

\*Remuneração fixa = Valores Brutos

ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA – MÉDIO PORTE   CIVIL 2021				
	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO VARIÁVEL
NÍVEL DO CARGO	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	número de salários
Júnior	R\$ 4.000,00	<b>R\$ 5.820,00</b>	R\$ 8.150,00	0 - 3
Pleno	R\$ 6.300,00	<b>R\$ 9.810,00</b>	R\$ 13.500,00	0 - 4
Sênior	R\$ 10.620,00	<b>R\$ 15.350,00</b>	R\$ 21.000,00	0 - 5

\*Remuneração fixa = Valores Brutos

ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA – MÉDIO PORTE   CIVIL 2022				
	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO VARIÁVEL
NÍVEL DO CARGO	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	número de salários
Júnior	R\$ 4.120,00	<b>R\$ 5.990,00</b>	R\$ 8.390,00	0 - 3
Pleno	R\$ 6.490,00	<b>R\$ 10.100,00</b>	R\$ 13.900,00	0 - 4
Sênior	R\$ 10.940,00	<b>R\$ 15.810,00</b>	R\$ 21.630,00	0 - 5

\*Remuneração fixa = Valores Brutos

ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA – GRANDE PORTE   CIVIL 2021				
	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO VARIÁVEL
NÍVEL DO CARGO	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	número de salários
Júnior	R\$ 4.300,00	<b>R\$ 7.230,00</b>	R\$ 9.500,00	0 - 3
Pleno	R\$ 7.780,00	<b>R\$ 12.780,00</b>	R\$ 17.200,00	0 - 5
Sênior	R\$ 12.280,00	<b>R\$ 16.790,00</b>	R\$ 23.200,00	0 - 5

\*Remuneração fixa = Valores Brutos

ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA – GRANDE PORTE   CIVIL 2022				
	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO VARIÁVEL
NÍVEL DO CARGO	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	número de salários
Júnior	R\$ 4.430,00	<b>R\$ 7.450,00</b>	R\$ 9.780,00	0 - 3
Pleno	R\$ 8.010,00	<b>R\$ 13.160,00</b>	R\$ 16.700,00	0 - 5
Sênior	R\$ 12.650,00	<b>R\$ 17.290,00</b>	R\$ 23.900,00	0 - 5

\*Remuneração fixa = Valores Brutos

ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA – PEQUENO PORTE | TRABALHISTA 2021

NÍVEL DO CARGO	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO VARIÁVEL
	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	número de salários
Júnior	R\$ 3.910,00	<b>R\$ 5.400,00</b>	R\$ 7.420,00	0 - 2
Pleno	R\$ 4.890,00	<b>R\$ 7.330,00</b>	R\$ 10.810,00	0 - 3
Sênior	R\$ 7.720,00	<b>R\$ 11.960,00</b>	R\$ 17.510,00	0 - 3

\*Remuneração fixa = Valores Brutos

ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA – PEQUENO PORTE | TRABALHISTA 2022

NÍVEL DO CARGO	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO VARIÁVEL
	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	número de salários
Júnior	R\$ 3.970,00	<b>R\$ 4.830,00</b>	R\$ 7.420,00	0 - 2
Pleno	R\$ 5.150,00	<b>R\$ 9.070,00</b>	R\$ 12.230,00	0 - 3
Sênior	R\$ 8.430,00	<b>R\$ 13.050,00</b>	R\$ 17.610,00	0 - 3

\*Remuneração fixa = Valores Brutos

ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA – MÉDIO PORTE | TRABALHISTA 2021

NÍVEL DO CARGO	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO VARIÁVEL
	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	número de salários
Júnior	R\$ 3.800,00	<b>R\$ 6.210,00</b>	R\$ 7.600,00	0 - 3
Pleno	R\$ 5.200,00	<b>R\$ 8.120,00</b>	R\$ 12.400,00	0 - 4
Sênior	R\$ 9.500,00	<b>R\$ 13.550,00</b>	R\$ 20.450,00	0 - 5

\*Remuneração fixa = Valores Brutos

ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA – MÉDIO PORTE   TRABALHISTA 2022				
	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO VARIÁVEL
NÍVEL DO CARGO	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	número de salários
Júnior	R\$ 3.910,00	<b>R\$ 6.400,00</b>	R\$ 7.830,00	0 - 3
Pleno	R\$ 5.360,00	<b>R\$ 8.360,00</b>	R\$ 12.770,00	0 - 4
Sênior	R\$ 9.780,00	<b>R\$ 13.960,00</b>	R\$ 21.060,00	0 - 5

\*Remuneração fixa = Valores Brutos

ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA – GRANDE PORTE | TRABALHISTA 2021

NÍVEL DO CARGO	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO VARIÁVEL
	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	número de salários
Júnior	R\$ 4.200,00	<b>R\$ 6.560,00</b>	R\$ 9.000,00	0 - 3
Pleno	R\$ 7.350,00	<b>R\$ 10.500,00</b>	R\$ 15.500,00	0 - 5
Sênior	R\$ 10.500,00	<b>R\$ 14.810,00</b>	R\$ 22.200,00	0 - 5

\*Remuneração fixa = Valores Brutos

ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA – GRANDE PORTE | TRABALHISTA 2022

NÍVEL DO CARGO	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO VARIÁVEL
	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	número de salários
Júnior	R\$ 4.330,00	<b>R\$ 6.760,00</b>	R\$ 9.270,00	0 - 3
Pleno	R\$ 7.570,00	<b>R\$ 10.810,00</b>	R\$ 15.960,00	0 - 5
Sênior	R\$ 10.810,00	<b>R\$ 15.250,00</b>	R\$ 22.870,00	0 - 5

\*Remuneração fixa = Valores Brutos

ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA – PEQUENO PORTE | TRIBUTÁRIO CONTENCIOSO 2021

NÍVEL DO CARGO	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO VARIÁVEL
	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	número de salários
Júnior	R\$ 4.000,00	<b>R\$ 5.820,00</b>	R\$ 8.000,00	0 - 3
Pleno	R\$ 5.500,00	<b>R\$ 9.340,00</b>	R\$ 13.520,00	0 - 3
Sênior	R\$ 9.570,00	<b>R\$ 13.890,00</b>	R\$ 18.770,00	0 - 3

\*Remuneração fixa = Valores Brutos

ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA – PEQUENO PORTE | TRIBUTÁRIO CONTENCIOSO 2022

NÍVEL DO CARGO	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO VARIÁVEL
	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	número de salários
Júnior	R\$ 4.160,00	<b>R\$ 6.050,00</b>	R\$ 8.320,00	0 - 3
Pleno	R\$ 5.720,00	<b>R\$ 9.710,00</b>	R\$ 14.060,00	0 - 3
Sênior	R\$ 9.950,00	<b>R\$ 14.440,00</b>	R\$ 19.520,00	0 - 3

\*Remuneração fixa = Valores Brutos

ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA – MÉDIO PORTE | TRIBUTÁRIO CONTENCIOSO 2021

NÍVEL DO CARGO	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO VARIÁVEL
	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	número de salários
Júnior	R\$ 4.250,00	<b>R\$ 6.720,00</b>	R\$ 9.000,00	0 - 4
Pleno	R\$ 6.500,00	<b>R\$ 11.450,00</b>	R\$ 15.550,00	0 - 5
Sênior	R\$ 11.670,00	<b>R\$ 17.040,00</b>	R\$ 21.560,00	0 - 5

\*Remuneração fixa = Valores Brutos

ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA – MÉDIO PORTE | TRIBUTÁRIO CONTENCIOSO 2022

NÍVEL DO CARGO	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO VARIÁVEL
	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	número de salários
Júnior	R\$ 4.420,00	<b>R\$ 6.990,00</b>	R\$ 9.360,00	0 - 4
Pleno	R\$ 6.760,00	<b>R\$ 11.900,00</b>	R\$ 16.170,00	0 - 5
Sênior	R\$ 12.140,00	<b>R\$ 17.720,00</b>	R\$ 22.420,00	0 - 5

\*Remuneração fixa = Valores Brutos

ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA – GRANDE PORTE | TRIBUTÁRIO CONTENCIOSO 2022

NÍVEL DO CARGO	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO VARIÁVEL
	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	número de salários
Júnior	R\$ 4.500,00	<b>R\$ 7.130,00</b>	R\$ 9.500,00	0 - 5
Pleno	R\$ 7.300,00	<b>R\$ 12.320,00</b>	R\$ 16.670,00	0 - 7
Sênior	R\$ 12.670,00	<b>R\$ 17.740,00</b>	R\$ 24.500,00	0 - 9

\*Remuneração fixa = Valores Brutos

ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA – GRANDE PORTE | TRIBUTÁRIO CONTENCIOSO 2022

NÍVEL DO CARGO	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO VARIÁVEL
	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	número de salários
Júnior	R\$ 4.680,00	<b>R\$ 7.420,00</b>	R\$ 9.880,00	0 - 5
Pleno	R\$ 7.590,00	<b>R\$ 12.810,00</b>	R\$ 17.340,00	0 - 7
Sênior	R\$ 13.180,00	<b>R\$ 18.450,00</b>	R\$ 25.480,00	0 - 9

\*Remuneração fixa = Valores Brutos

ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA – PEQUENO PORTE | TRIBUTÁRIO CONSULTIVO 2021

NÍVEL DO CARGO	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO VARIÁVEL
	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	número de salários
Júnior	R\$ 4.400,00	<b>R\$ 5.930,00</b>	R\$ 8.200,00	0 - 3
Pleno	R\$ 6.550,00	<b>R\$ 9.670,00</b>	R\$ 12.790,00	0 - 3
Sênior	R\$ 9.880,00	<b>R\$ 15.730,00</b>	R\$ 21.200,00	0 - 3

\*Remuneração fixa = Valores Brutos

ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA – PEQUENO PORTE | TRIBUTÁRIO CONSULTIVO 2022

NÍVEL DO CARGO	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO VARIÁVEL
	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	número de salários
Júnior	R\$ 4.580,00	<b>R\$ 6.170,00</b>	R\$ 8.530,00	0 - 3
Pleno	R\$ 6.810,00	<b>R\$ 10.060,00</b>	R\$ 13.300,00	0 - 3
Sênior	R\$ 10.280,00	<b>R\$ 16.360,00</b>	R\$ 22.050,00	0 - 3

\*Remuneração fixa = Valores Brutos

ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA – MÉDIO PORTE | TRIBUTÁRIO CONSULTIVO 2021

NÍVEL DO CARGO	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO VARIÁVEL
	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	número de salários
Júnior	R\$ 4.400,00	<b>R\$ 7.720,00</b>	R\$ 10.050,00	0 - 4
Pleno	R\$ 6.620,00	<b>R\$ 12.210,00</b>	R\$ 16.200,00	0 - 5
Sênior	R\$ 12.600,00	<b>R\$ 19.520,00</b>	R\$ 25.710,00	0 - 5

\*Remuneração fixa = Valores Brutos

ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA – MÉDIO PORTE | TRIBUTÁRIO CONSULTIVO 2022

NÍVEL DO CARGO	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO VARIÁVEL
	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	número de salários
Júnior	R\$ 4.580,00	<b>R\$ 8.030,00</b>	R\$ 10.450,00	0 - 4
Pleno	R\$ 6.880,00	<b>R\$ 12.700,00</b>	R\$ 16.850,00	0 - 5
Sênior	R\$ 13.100,00	<b>R\$ 20.300,00</b>	R\$ 26.740,00	0 - 5

\*Remuneração fixa = Valores Brutos

ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA – GRANDE PORTE | TRIBUTÁRIO CONSULTIVO 2021

NÍVEL DO CARGO	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO VARIÁVEL
	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	número de salários
Júnior	R\$ 4.500,00	<b>R\$ 7.830,00</b>	R\$ 10.120,00	0 - 5
Pleno	R\$ 7.350,00	<b>R\$ 12.880,00</b>	R\$ 17.230,00	0 - 7
Sênior	R\$ 13.560,00	<b>R\$ 21.130,00</b>	R\$ 27.000,00	0 - 9

\*Remuneração fixa = Valores Brutos

ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA – GRANDE PORTE | TRIBUTÁRIO CONSULTIVO 2022

NÍVEL DO CARGO	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO VARIÁVEL
	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	número de salários
Júnior	R\$ 4.680,00	<b>R\$ 8.140,00</b>	R\$ 10.520,00	0 - 5
Pleno	R\$ 7.640,00	<b>R\$ 13.400,00</b>	R\$ 17.920,00	0 - 7
Sênior	R\$ 14.100,00	<b>R\$ 21.980,00</b>	R\$ 28.080,00	0 - 9

\*Remuneração fixa = Valores Brutos

ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA – PEQUENO PORTE | SOCIETÁRIO/MERCADO DE CAPITALIS 2021

NÍVEL DO CARGO	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO VARIÁVEL
	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	número de salários
Júnior	R\$ 4.400,00	<b>R\$ 6.510,00</b>	R\$ 8.500,00	0 - 3
Pleno	R\$ 6.550,00	<b>R\$ 8.800,00</b>	R\$ 11.750,00	0 - 3
Sênior	R\$ 9.870,00	<b>R\$ 16.720,00</b>	R\$ 22.780,00	0 - 3

\*Remuneração fixa = Valores Brutos

ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA – PEQUENO PORTE | SOCIETÁRIO/MERCADO DE CAPITALIS 2022

NÍVEL DO CARGO	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO VARIÁVEL
	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	número de salários
Júnior	R\$ 4.580,00	<b>R\$ 6.770,00</b>	R\$ 8.840,00	0 - 3
Pleno	R\$ 6.800,00	<b>R\$ 9.150,00</b>	R\$ 12.220,00	0 - 3
Sênior	R\$ 10.260,00	<b>R\$ 17.390,00</b>	R\$ 23.690,00	0 - 3

\*Remuneração fixa = Valores Brutos

ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA – MÉDIO PORTE | SOCIETÁRIO/MERCADO DE CAPITALIS 2021

NÍVEL DO CARGO	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO VARIÁVEL
	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	número de salários
Júnior	R\$ 4.400,00	<b>R\$ 7.520,00</b>	R\$ 10.200,00	0 - 4
Pleno	R\$ 7.200,00	<b>R\$ 11.810,00</b>	R\$ 15.500,00	0 - 6
Sênior	R\$ 12.570,00	<b>R\$ 19.330,00</b>	R\$ 26.000,00	0 - 8

\*Remuneração fixa = Valores Brutos

ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA – MÉDIO PORTE | SOCIETÁRIO/MERCADO DE CAPITALIS 2022

NÍVEL DO CARGO	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO VARIÁVEL
	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	número de salários
Júnior	R\$ 4.580,00	<b>R\$ 7.820,00</b>	R\$ 10.610,00	0 - 4
Pleno	R\$ 7.490,00	<b>R\$ 12.280,00</b>	R\$ 16.120,00	0 - 6
Sênior	R\$ 13.070,00	<b>R\$ 20.100,00</b>	R\$ 27.040,00	0 - 8

\*Remuneração fixa = Valores Brutos

ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA – GRANDE PORTE   SOCIETÁRIO/MERCADO DE CAPITALIS 2021				
	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO VARIÁVEL
NÍVEL DO CARGO	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	número de salários
Júnior	R\$ 4.500,00	<b>R\$ 7.920,00</b>	R\$ 10.400,00	0 - 5
Pleno	R\$ 8.200,00	<b>R\$ 13.140,00</b>	R\$ 17.000,00	0 - 7
Sênior	R\$ 14.000,00	<b>R\$ 22.300,00</b>	R\$ 29.200,00	0 - 9

\*Remuneração fixa = Valores Brutos

ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA – GRANDE PORTE   SOCIETÁRIO/MERCADO DE CAPITALIS 2022				
	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO VARIÁVEL
NÍVEL DO CARGO	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	número de salários
Júnior	R\$ 4.680,00	<b>R\$ 8.240,00</b>	R\$ 10.820,00	0 - 5
Pleno	R\$ 8.530,00	<b>R\$ 13.670,00</b>	R\$ 17.680,00	0 - 7
Sênior	R\$ 14.560,00	<b>R\$ 23.190,00</b>	R\$ 30.370,00	0 - 9

\*Remuneração fixa = Valores Brutos



# **GUIA DE REMUNERAÇÕES 2022**

**empresas | minas gerais**

comércio e serviços até 49 funcionários e indústria até 99 funcionários

EMPRESAS - PEQUENO PORTE 2021						
NÍVEL DO CARGO	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO FIXA + VARIÁVEL**		
	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração
Estagiário	R\$ 900,00	<b>R\$ 1.280,00</b>	R\$ 1.600,00	-	-	-
Júnior	R\$ 2.200,00	<b>R\$ 3.120,00</b>	R\$ 4.250,00	R\$ 2.380,00	<b>R\$ 3.400,00</b>	R\$ 4.490,00
Pleno	R\$ 3.400,00	<b>R\$ 4.450,00</b>	R\$ 5.000,00	R\$ 3.740,00	<b>R\$ 5.050,00</b>	R\$ 5.500,00
Sênior	R\$ 5.300,00	<b>R\$ 6.620,00</b>	R\$ 8.000,00	R\$ 5.740,00	<b>R\$ 7.450,00</b>	R\$ 9.300,00
Coordenador/Gerente	R\$ 8.350,00	<b>R\$ 11.850,00</b>	R\$ 13.750,00	R\$ 9.040,00	<b>R\$ 13.880,00</b>	R\$ 14.890,00

\*Remuneração fixa = Valores Brutos

\*\*Para o cálculo do FIXO + variável, somou-se remuneração fixa (bruta) + 13º salário + remunerações variáveis e dividiu-se por 12, chegando-se a uma média mensal (bruta).

comércio e serviços até 49 funcionários e indústria até 99 funcionários

EMPRESAS - PEQUENO PORTE 2022						
	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO FIXA + VARIÁVEL**		
NÍVEL DO CARGO	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração
Estagiário	R\$ 930,00	<b>R\$ 1.320,00</b>	R\$ 1.650,00	-	-	-
Júnior	R\$ 2.270,00	<b>R\$ 3.210,00</b>	R\$ 4.380,00	R\$ 2.450,00	<b>R\$ 3.500,00</b>	R\$ 4.620,00
Pleno	R\$ 3.500,00	<b>R\$ 4.580,00</b>	R\$ 5.150,00	R\$ 3.850,00	<b>R\$ 5.200,00</b>	R\$ 5.670,00
Sênior	R\$ 5.460,00	<b>R\$ 6.820,00</b>	R\$ 8.240,00	R\$ 5.910,00	<b>R\$ 7.670,00</b>	R\$ 9.580,00
Coordenador/Gerente	R\$ 8.600,00	<b>R\$ 12.200,00</b>	R\$ 14.160,00	R\$ 9.310,00	<b>R\$ 14.300,00</b>	R\$ 15.340,00

\*Remuneração fixa = Valores Brutos

\*\*Para o cálculo do FIXO + variável, somou-se remuneração fixa (bruta) + 13º salário + remunerações variáveis e dividiu-se por 12, chegando-se a uma média mensal (bruta).

comércio, serviços e bancos 50-99 funcionários e indústria 100-500 funcionários

EMPRESAS - MÉDIO PORTE 2021						
NÍVEL DO CARGO	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO FIXA + VARIÁVEL**		
	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração
Estagiário	R\$ 1.000,00	<b>R\$ 1.450,00</b>	R\$ 1.800,00	-	-	-
Junior	R\$ 2.400,00	<b>R\$ 3.260,00</b>	R\$ 4.350,00	R\$ 2.600,00	<b>R\$ 3.720,00</b>	R\$ 4.560,00
Pleno	R\$ 3.970,00	<b>R\$ 5.750,00</b>	R\$ 7.200,00	R\$ 4.300,00	<b>R\$ 6.420,00</b>	R\$ 7.880,00
Sênior	R\$ 6.450,00	<b>R\$ 8.340,00</b>	R\$ 12.500,00	R\$ 6.980,00	<b>R\$ 9.580,00</b>	R\$ 13.540,00
Coordenador/Especialista	R\$ 8.460,00	<b>R\$ 10.760,00</b>	R\$ 14.150,00	R\$ 9.170,00	<b>R\$ 11.840,00</b>	R\$ 14.880,00
Gerente	R\$ 10.000,00	<b>R\$ 15.860,00</b>	R\$ 26.780,00	R\$ 10.000,00	<b>R\$ 18.380,00</b>	R\$ 29.100,00
Diretor	R\$ 19.500,00	<b>R\$ 29.040,00</b>	R\$ 47.000,00	R\$ 19.500,00	<b>R\$ 33.720,00</b>	R\$ 50.900,00

\*Remuneração fixa = Valores Brutos

\*\*Para o cálculo do FIXO + variável, somou-se remuneração fixa (bruta) + 13º salário + remunerações variáveis e dividiu-se por 12, chegando-se a uma média mensal (bruta).

comércio, serviços e bancos 50-99 funcionários e indústria 100-500 funcionários

EMPRESAS - MÉDIO PORTE 2022						
NÍVEL DO CARGO	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO FIXA + VARIÁVEL**		
	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração
Estagiário	R\$ 1.030,00	<b>R\$ 1.490,00</b>	R\$ 1.850,00	-	-	-
Junior	R\$ 2.470,00	<b>R\$ 3.360,00</b>	R\$ 4.480,00	R\$ 2.680,00	<b>R\$ 3.830,00</b>	R\$ 4.700,00
Pleno	R\$ 4.090,00	<b>R\$ 5.920,00</b>	R\$ 7.420,00	R\$ 4.430,00	<b>R\$ 6.610,00</b>	R\$ 8.120,00
Sênior	R\$ 6.640,00	<b>R\$ 8.590,00</b>	R\$ 12.870,00	R\$ 7.190,00	<b>R\$ 9.870,00</b>	R\$ 13.950,00
Coordenador/Especialista	R\$ 8.710,00	<b>R\$ 11.080,00</b>	R\$ 14.570,00	R\$ 9.440,00	<b>R\$ 12.200,00</b>	R\$ 15.330,00
Gerente	R\$ 10.300,00	<b>R\$ 16.340,00</b>	R\$ 27.580,00	R\$ 10.300,00	<b>R\$ 18.930,00</b>	R\$ 29.970,00
Diretor	R\$ 20.080,00	<b>R\$ 29.900,00</b>	R\$ 48.410,00	R\$ 20.080,00	<b>R\$ 34.730,00</b>	R\$ 52.430,00

\*Remuneração fixa = Valores Brutos

\*\*Para o cálculo do FIXO + variável, somou-se remuneração fixa (bruta) + 13º salário + remunerações variáveis e dividiu-se por 12, chegando-se a uma média mensal (bruta).

comércio, serviços e bancos > 100 funcionários e indústria > 500 funcionários

EMPRESAS - GRANDE PORTE 2021						
NÍVEL DO CARGO	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO FIXA + VARIÁVEL**		
	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração
Estagiário	R\$ 1.150,00	<b>R\$ 1.520,00</b>	R\$ 2.550,00	-	-	-
Junior	R\$ 2.300,00	<b>R\$ 3.450,00</b>	R\$ 6.200,00	R\$ 2.490,00	<b>R\$ 3.920,00</b>	R\$ 6.940,00
Pleno	R\$ 4.200,00	<b>R\$ 6.280,00</b>	R\$ 8.490,00	R\$ 4.550,00	<b>R\$ 6.600,00</b>	R\$ 8.950,00
Sênior	R\$ 6.200,00	<b>R\$ 8.750,00</b>	R\$ 14.940,00	R\$ 6.710,00	<b>R\$ 9.610,00</b>	R\$ 16.180,00
Coordenador/Especialista	R\$ 7.500,00	<b>R\$ 12.420,00</b>	R\$ 16.790,00	R\$ 8.130,00	<b>R\$ 14.120,00</b>	R\$ 19.840,00
Gerente	R\$ 13.520,00	<b>R\$ 22.800,00</b>	R\$ 30.000,00	R\$ 14.640,00	<b>R\$ 26.300,00</b>	R\$ 34.870,00
Diretor	R\$ 20.000,00	<b>R\$ 34.760,00</b>	R\$ 68.420,00	R\$ 20.000,00	<b>R\$ 37.650,00</b>	R\$ 75.720,00

\*Remuneração fixa = Valores Brutos

\*\*Para o cálculo do FIXO + variável, somou-se remuneração fixa (bruta) + 13º salário + remunerações variáveis e dividiu-se por 12, chegando-se a uma média mensal (bruta).

comércio, serviços e bancos > 100 funcionários e indústria > 500 funcionários

EMPRESAS - GRANDE PORTE 2022						
NÍVEL DO CARGO	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO FIXA + VARIÁVEL**		
	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração
Estagiário	R\$ 1.180,00	<b>R\$ 1.560,00</b>	R\$ 2.630,00	-	-	-
Junior	R\$ 2.370,00	<b>R\$ 3.550,00</b>	R\$ 6.390,00	R\$ 2.560,00	<b>R\$ 4.040,00</b>	R\$ 7.150,00
Pleno	R\$ 4.330,00	<b>R\$ 6.470,00</b>	R\$ 8.740,00	R\$ 4.690,00	<b>R\$ 6.800,00</b>	R\$ 9.220,00
Sênior	R\$ 6.390,00	<b>R\$ 9.000,00</b>	R\$ 15.390,00	R\$ 6.910,00	<b>R\$ 9.900,00</b>	R\$ 16.660,00
Coordenador/Especialista	R\$ 7.720,00	<b>R\$ 12.790,00</b>	R\$ 17.290,00	R\$ 8.370,00	<b>R\$ 14.540,00</b>	R\$ 20.440,00
Gerente	R\$ 13.930,00	<b>R\$ 23.480,00</b>	R\$ 30.900,00	R\$ 15.080,00	<b>R\$ 27.090,00</b>	R\$ 35.920,00
Diretor	R\$ 20.600,00	<b>R\$ 35.800,00</b>	R\$ 70.470,00	R\$ 20.600,00	<b>R\$ 38.780,00</b>	R\$ 77.990,00

\*Remuneração fixa = Valores Brutos

\*\*Para o cálculo do FIXO + variável, somou-se remuneração fixa (bruta) + 13º salário + remunerações variáveis e dividiu-se por 12, chegando-se a uma média mensal (bruta).



# **GUIA DE REMUNERAÇÕES 2022**

escritórios | minas gerais

ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA   CIVIL 2021						
NÍVEL DO CARGO	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO FIXA + VARIÁVEL**		
	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração
Estagiário	R\$ 900,00	<b>R\$ 1.350,00</b>	R\$ 2.100,00	-	-	-
Júnior	R\$ 2.000,00	<b>R\$ 3.120,00</b>	R\$ 4.900,00	R\$ 2.000,00	<b>R\$ 3.370,00</b>	R\$ 5.290,00
Pleno	R\$ 3.620,00	<b>R\$ 5.180,00</b>	R\$ 8.170,00	R\$ 3.620,00	<b>R\$ 5.600,00</b>	R\$ 8.540,00
Sênior	R\$ 5.200,00	<b>R\$ 8.190,00</b>	R\$ 14.000,00	R\$ 5.200,00	<b>R\$ 8.890,00</b>	R\$ 14.690,00
Coordenador/Especialista	R\$ 5.750,00	<b>R\$ 8.890,00</b>	R\$ 15.250,00	R\$ 5.750,00	<b>R\$ 9.800,00</b>	R\$ 15.860,00
Gerente	R\$ 9.740,00	<b>R\$ 12.670,00</b>	R\$ 18.000,00	R\$ 9.740,00	<b>R\$ 13.880,00</b>	R\$ 19.500,00

\*Remuneração fixa = Valores Brutos

\*\*Para o cálculo do FIXO + variável, somou-se remuneração fixa (bruta) + 13º salário + remunerações variáveis e dividiu-se por 12, chegando-se a uma média mensal (bruta).

ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA   CIVIL 2022						
NÍVEL DO CARGO	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO FIXA + VARIÁVEL**		
	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração
Estagiário	R\$ 930,00	<b>R\$ 1.390,00</b>	R\$ 2.160,00	-	-	-
Júnior	R\$ 2.060,00	<b>R\$ 3.210,00</b>	R\$ 5.050,00	R\$ 2.060,00	<b>R\$ 3.470,00</b>	R\$ 5.450,00
Pleno	R\$ 3.730,00	<b>R\$ 5.330,00</b>	R\$ 8.410,00	R\$ 3.730,00	<b>R\$ 5.770,00</b>	R\$ 8.800,00
Sênior	R\$ 5.360,00	<b>R\$ 8.440,00</b>	R\$ 14.420,00	R\$ 5.360,00	<b>R\$ 9.160,00</b>	R\$ 15.130,00
Coordenador/Especialista	R\$ 5.920,00	<b>R\$ 9.160,00</b>	R\$ 15.710,00	R\$ 5.920,00	<b>R\$ 10.090,00</b>	R\$ 16.340,00
Gerente	R\$ 10.030,00	<b>R\$ 13.050,00</b>	R\$ 18.540,00	R\$ 10.030,00	<b>R\$ 14.300,00</b>	R\$ 20.080,00

\*Remuneração fixa = Valores Brutos

\*\*Para o cálculo do FIXO + variável, somou-se remuneração fixa (bruta) + 13º salário + remunerações variáveis e dividiu-se por 12, chegando-se a uma média mensal (bruta).

ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA   TRABALHISTA 2021						
NÍVEL DO CARGO	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO FIXA + VARIÁVEL**		
	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração
Estagiário	R\$ 900,00	<b>R\$ 1.350,00</b>	R\$ 2.100,00	-	-	-
Júnior	R\$ 2.000,00	<b>R\$ 2.820,00</b>	R\$ 4.400,00	R\$ 2.000,00	<b>R\$ 3.130,00</b>	R\$ 4.720,00
Pleno	R\$ 3.500,00	<b>R\$ 5.030,00</b>	R\$ 7.660,00	R\$ 3.500,00	<b>R\$ 5.390,00</b>	R\$ 7.930,00
Sênior	R\$ 5.200,00	<b>R\$ 7.390,00</b>	R\$ 12.500,00	R\$ 5.200,00	<b>R\$ 7.780,00</b>	R\$ 12.720,00
Coordenador/Especialista	R\$ 5.800,00	<b>R\$ 8.380,00</b>	R\$ 14.000,00	R\$ 5.800,00	<b>R\$ 8.870,00</b>	R\$ 14.420,00
Gerente	R\$ 9.400,00	<b>R\$ 11.890,00</b>	R\$ 17.500,00	R\$ 9.400,00	<b>R\$ 12.870,00</b>	R\$ 18.630,00

\*Remuneração fixa = Valores Brutos

\*\*Para o cálculo do FIXO + variável, somou-se remuneração fixa (bruta) + 13º salário + remunerações variáveis e dividiu-se por 12, chegando-se a uma média mensal (bruta).

ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA   TRABALHISTA 2022						
NÍVEL DO CARGO	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO FIXA + VARIÁVEL**		
	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração
Estagiário	R\$ 930,00	<b>R\$ 1.390,00</b>	R\$ 2.160,00	-	-	-
Júnior	R\$ 2.060,00	<b>R\$ 2.900,00</b>	R\$ 4.530,00	R\$ 2.060,00	<b>R\$ 3.220,00</b>	R\$ 4.860,00
Pleno	R\$ 3.600,00	<b>R\$ 5.180,00</b>	R\$ 7.890,00	R\$ 3.600,00	<b>R\$ 5.550,00</b>	R\$ 8.170,00
Sênior	R\$ 5.360,00	<b>R\$ 7.610,00</b>	R\$ 12.870,00	R\$ 5.360,00	<b>R\$ 8.010,00</b>	R\$ 13.100,00
Coordenador/Especialista	R\$ 5.970,00	<b>R\$ 8.630,00</b>	R\$ 14.420,00	R\$ 5.970,00	<b>R\$ 9.140,00</b>	R\$ 14.850,00
Gerente	R\$ 9.680,00	<b>R\$ 12.250,00</b>	R\$ 18.030,00	R\$ 9.680,00	<b>R\$ 13.260,00</b>	R\$ 19.190,00

\*Remuneração fixa = Valores Brutos

\*\*Para o cálculo do FIXO + variável, somou-se remuneração fixa (bruta) + 13º salário + remunerações variáveis e dividiu-se por 12, chegando-se a uma média mensal (bruta).

ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA   TRIBUTÁRIO 2021						
NÍVEL DO CARGO	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO FIXA + VARIÁVEL**		
	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração
Estagiário	R\$ 1.000,00	<b>R\$ 1.650,00</b>	R\$ 2.500,00	-	-	-
Júnior	R\$ 2.100,00	<b>R\$ 3.420,00</b>	R\$ 6.370,00	R\$ 2.100,00	<b>R\$ 3.840,00</b>	R\$ 7.650,00
Pleno	R\$ 4.200,00	<b>R\$ 5.980,00</b>	R\$ 8.700,00	R\$ 4.200,00	<b>R\$ 6.480,00</b>	R\$ 11.720,00
Sênior	R\$ 6.700,00	<b>R\$ 9.740,00</b>	R\$ 16.200,00	R\$ 6.700,00	<b>R\$ 10.290,00</b>	R\$ 16.200,00
Coordenador/Especialista	R\$ 8.500,00	<b>R\$ 10.960,00</b>	R\$ 18.500,00	R\$ 8.500,00	<b>R\$ 11.820,00</b>	R\$ 19.810,00
Gerente	R\$ 11.850,00	<b>R\$ 14.100,00</b>	R\$ 20.200,00	R\$ 11.850,00	<b>R\$ 15.340,00</b>	R\$ 23.220,00

\*Remuneração fixa = Valores Brutos

\*\*Para o cálculo do FIXO + variável, somou-se remuneração fixa (bruta) + 13º salário + remunerações variáveis e dividiu-se por 12, chegando-se a uma média mensal (bruta).

ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA   TRIBUTÁRIO 2022						
NÍVEL DO CARGO	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO FIXA + VARIÁVEL**		
	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração
Estagiário	R\$ 1.040,00	<b>R\$ 1.720,00</b>	R\$ 2.600,00	-	-	-
Júnior	R\$ 2.180,00	<b>R\$ 3.560,00</b>	R\$ 6.620,00	R\$ 2.180,00	<b>R\$ 3.990,00</b>	R\$ 7.960,00
Pleno	R\$ 4.370,00	<b>R\$ 6.220,00</b>	R\$ 9.050,00	R\$ 4.370,00	<b>R\$ 6.740,00</b>	R\$ 12.190,00
Sênior	R\$ 6.970,00	<b>R\$ 10.130,00</b>	R\$ 16.850,00	R\$ 6.970,00	<b>R\$ 10.700,00</b>	R\$ 16.850,00
Coordenador/Especialista	R\$ 8.840,00	<b>R\$ 11.400,00</b>	R\$ 19.240,00	R\$ 8.840,00	<b>R\$ 12.290,00</b>	R\$ 20.600,00
Gerente	R\$ 12.320,00	<b>R\$ 14.660,00</b>	R\$ 21.010,00	R\$ 12.320,00	<b>R\$ 15.950,00</b>	R\$ 24.150,00

\*Remuneração fixa = Valores Brutos

\*\*Para o cálculo do FIXO + variável, somou-se remuneração fixa (bruta) + 13º salário + remunerações variáveis e dividiu-se por 12, chegando-se a uma média mensal (bruta).

ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA | SOCIETÁRIO - CONTRATOS - MERCADO DE CAPITAIS 2021

NÍVEL DO CARGO	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO FIXA + VARIÁVEL**		
	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração
Estagiário	R\$ 1.000,00	<b>R\$ 1.720,00</b>	R\$ 2.600,00	-	-	-
Júnior	R\$ 2.350,00	<b>R\$ 3.710,00</b>	R\$ 6.500,00	R\$ 2.350,00	<b>R\$ 4.100,00</b>	R\$ 7.830,00
Pleno	R\$ 4.350,00	<b>R\$ 6.470,00</b>	R\$ 10.700,00	R\$ 4.350,00	<b>R\$ 8.420,00</b>	R\$ 12.170,00
Sênior	R\$ 7.200,00	<b>R\$ 10.800,00</b>	R\$ 16.200,00	R\$ 7.200,00	<b>R\$ 12.550,00</b>	R\$ 18.150,00
Coordenador/Especialista	R\$ 8.300,00	<b>R\$ 12.860,00</b>	R\$ 18.560,00	R\$ 8.300,00	<b>R\$ 13.740,00</b>	R\$ 20.300,00
Gerente	R\$ 12.500,00	<b>R\$ 15.830,00</b>	R\$ 22.500,00	R\$ 12.500,00	<b>R\$ 16.730,00</b>	R\$ 25.780,00

\*Remuneração fixa = Valores Brutos

\*\*Para o cálculo do FIXO + variável, somou-se remuneração fixa (bruta) + 13º salário + remunerações variáveis e dividiu-se por 12, chegando-se a uma média mensal (bruta).

ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA   SOCIETÁRIO - CONTRATOS - MERCADO DE CAPITAIS 2022						
NÍVEL DO CARGO	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO FIXA + VARIÁVEL**		
	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração
Estagiário	R\$ 1.040,00	<b>R\$ 1.790,00</b>	R\$ 2.700,00	-	-	-
Júnior	R\$ 2.440,00	<b>R\$ 3.860,00</b>	R\$ 6.760,00	R\$ 2.440,00	<b>R\$ 4.260,00</b>	R\$ 8.140,00
Pleno	R\$ 4.520,00	<b>R\$ 6.730,00</b>	R\$ 11.130,00	R\$ 4.520,00	<b>R\$ 8.760,00</b>	R\$ 12.660,00
Sênior	R\$ 7.490,00	<b>R\$ 11.230,00</b>	R\$ 16.850,00	R\$ 7.490,00	<b>R\$ 13.050,00</b>	R\$ 18.880,00
Coordenador/Especialista	R\$ 8.630,00	<b>R\$ 13.370,00</b>	R\$ 19.300,00	R\$ 8.630,00	<b>R\$ 14.290,00</b>	R\$ 21.110,00
Gerente	R\$ 13.000,00	<b>R\$ 16.460,00</b>	R\$ 23.400,00	R\$ 13.000,00	<b>R\$ 17.400,00</b>	R\$ 26.810,00

\*Remuneração fixa = Valores Brutos

\*\*Para o cálculo do FIXO + variável, somou-se remuneração fixa (bruta) + 13º salário + remunerações variáveis e dividiu-se por 12, chegando-se a uma média mensal (bruta).

ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA   CIVIL E TRABALHISTA (MASSIFICADO) 2021						
NÍVEL DO CARGO	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO FIXA + VARIÁVEL**		
	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração
Estagiário	R\$ 750,00	<b>R\$ 1.060,00</b>	R\$ 1.300,00	-	-	-
Júnior	R\$ 1.390,00	<b>R\$ 2.190,00</b>	R\$ 3.100,00	R\$ 1.390,00	<b>R\$ 2.320,00</b>	R\$ 3.380,00
Pleno	R\$ 2.450,00	<b>R\$ 3.140,00</b>	R\$ 3.890,00	R\$ 2.450,00	<b>R\$ 3.230,00</b>	R\$ 4.120,00
Sênior/Supervisor	R\$ 3.370,00	<b>R\$ 4.820,00</b>	R\$ 7.150,00	R\$ 3.370,00	<b>R\$ 4.920,00</b>	R\$ 7.770,00
Coordenador	R\$ 5.000,00	<b>R\$ 6.360,00</b>	R\$ 8.250,00	R\$ 5.000,00	<b>R\$ 6.610,00</b>	R\$ 9.230,00
Gerente***	R\$ 9.670,00	<b>R\$ 12.240,00</b>	R\$ 15.810,00	R\$ 9.670,00	<b>R\$ 12.790,00</b>	R\$ 16.740,00

\*\*\* Gerentes de Unidades, com mais de 60 pessoas sob sua Gestão.

\*Remuneração fixa = Valores Brutos

\*\*Para o cálculo do FIXO + variável, somou-se remuneração fixa (bruta) + 13º salário + remunerações variáveis e dividiu-se por 12, chegando-se a uma média mensal (bruta).

ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA   CIVIL E TRABALHISTA (MASSIFICADO) 2022						
NÍVEL DO CARGO	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO FIXA + VARIÁVEL**		
	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração
Estagiário	R\$ 770,00	<b>R\$ 1.090,00</b>	R\$ 1.340,00	-	-	-
Júnior	R\$ 1.430,00	<b>R\$ 2.260,00</b>	R\$ 3.190,00	R\$ 1.430,00	<b>R\$ 2.390,00</b>	R\$ 3.480,00
Pleno	R\$ 2.520,00	<b>R\$ 3.230,00</b>	R\$ 4.000,00	R\$ 2.520,00	<b>R\$ 3.320,00</b>	R\$ 4.240,00
Sênior/Supervisor	R\$ 3.470,00	<b>R\$ 4.960,00</b>	R\$ 7.360,00	R\$ 3.470,00	<b>R\$ 5.070,00</b>	R\$ 8.000,00
Coordenador	R\$ 5.150,00	<b>R\$ 6.550,00</b>	R\$ 8.500,00	R\$ 5.150,00	<b>R\$ 6.800,00</b>	R\$ 9.500,00
Gerente***	R\$ 9.960,00	<b>R\$ 12.600,00</b>	R\$ 16.280,00	R\$ 9.960,00	<b>R\$ 13.170,00</b>	R\$ 17.240,00

\*\*\* Gerentes de Unidades, com mais de 60 pessoas sob sua Gestão.

\*Remuneração fixa = Valores Brutos

\*\*Para o cálculo do FIXO + variável, somou-se remuneração fixa (bruta) + 13º salário + remunerações variáveis e dividiu-se por 12, chegando-se a uma média mensal (bruta).



# **GUIA DE REMUNERAÇÕES 2022**

**legal operations  
adm jurídico | minas gerais**

LEGAL OPERATIONS 2021						
NÍVEL DO CARGO	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO FIXA + VARIÁVEL**		
	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração
Paralegal/Assistente	R\$ 1.200,00	<b>R\$ 2.120,00</b>	R\$ 2.600,00	R\$ 1.200,00	<b>R\$ 2.290,00</b>	R\$ 3.030,00
Analista/Supervisor	R\$ 2.500,00	<b>R\$ 3.380,00</b>	R\$ 5.000,00	R\$ 2.500,00	<b>R\$ 3.800,00</b>	R\$ 5.840,00
Especialista/Coordenador	R\$ 4.700,00	<b>R\$ 5.980,00</b>	R\$ 8.000,00	R\$ 4.700,00	<b>R\$ 6.730,00</b>	R\$ 9.320,00

\*Remuneração fixa = Valores Brutos

\*\*Para o cálculo do FIXO + variável, somou-se remuneração fixa (bruta) + 13º salário + remunerações variáveis e dividiu-se por 12, chegando-se a uma média mensal (bruta).

LEGAL OPERATIONS 2022						
NÍVEL DO CARGO	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO FIXA + VARIÁVEL**		
	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração
Paralegal/Assistente	R\$ 1.240,00	<b>R\$ 2.180,00</b>	R\$ 2.680,00	R\$ 1.240,00	<b>R\$ 2.360,00</b>	R\$ 3.120,00
Analista/Supervisor	R\$ 2.570,00	<b>R\$ 3.480,00</b>	R\$ 5.150,00	R\$ 2.570,00	<b>R\$ 3.910,00</b>	R\$ 6.020,00
Especialista/Coordenador	R\$ 4.840,00	<b>R\$ 6.160,00</b>	R\$ 8.240,00	R\$ 4.840,00	<b>R\$ 6.930,00</b>	R\$ 9.600,00

\*Remuneração fixa = Valores Brutos

\*\*Para o cálculo do FIXO + variável, somou-se remuneração fixa (bruta) + 13º salário + remunerações variáveis e dividiu-se por 12, chegando-se a uma média mensal (bruta).

CARGOS ADMINISTRATIVOS   ESCRITÓRIOS 2021						
NÍVEL DO CARGO	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO FIXA + VARIÁVEL**		
	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração
Assistente	R\$ 1.400,00	<b>R\$ 2.010,00</b>	R\$ 3.040,00	R\$ 1.400,00	<b>R\$ 2.180,00</b>	R\$ 3.420,00
Analista	R\$ 2.590,00	<b>R\$ 2.910,00</b>	R\$ 6.140,00	R\$ 2.590,00	<b>R\$ 3.150,00</b>	R\$ 6.910,00
Coordenador	R\$ 3.820,00	<b>R\$ 4.740,00</b>	R\$ 7.140,00	R\$ 3.820,00	<b>R\$ 5.130,00</b>	R\$ 7.920,00
Gerente	R\$ 5.800,00	<b>R\$ 8.070,00</b>	R\$ 13.860,00	R\$ 5.800,00	<b>R\$ 8.740,00</b>	R\$ 15.590,00

\*Remuneração fixa = Valores Brutos

\*\*Para o cálculo do FIXO + variável, somou-se remuneração fixa (bruta) + 13º salário + remunerações variáveis e dividiu-se por 12, chegando-se a uma média mensal (bruta).

CARGOS ADMINISTRATIVOS   ESCRITÓRIOS 2022						
NÍVEL DO CARGO	REMUNERAÇÃO FIXA*			REMUNERAÇÃO FIXA + VARIÁVEL**		
	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração	menor remuneração	remuneração média	maior remuneração
Assistente	R\$ 1.440,00	<b>R\$ 2.070,00</b>	R\$ 3.130,00	R\$ 1.540,00	<b>R\$ 2.240,00</b>	R\$ 3.520,00
Analista	R\$ 2.670,00	<b>R\$ 2.990,00</b>	R\$ 6.320,00	R\$ 2.670,00	<b>R\$ 3.240,00</b>	R\$ 7.120,00
Coordenador	R\$ 3.930,00	<b>R\$ 4.880,00</b>	R\$ 7.350,00	R\$ 3.930,00	<b>R\$ 5.280,00</b>	R\$ 8.160,00
Gerente	R\$ 5.970,00	<b>R\$ 8.310,00</b>	R\$ 14.280,00	R\$ 5.970,00	<b>R\$ 9.000,00</b>	R\$ 16.060,00

\*Remuneração fixa = Valores Brutos

\*\*Para o cálculo do FIXO + variável, somou-se remuneração fixa (bruta) + 13º salário + remunerações variáveis e dividiu-se por 12, chegando-se a uma média mensal (bruta).



# ANÁLISE DE INDICADORES

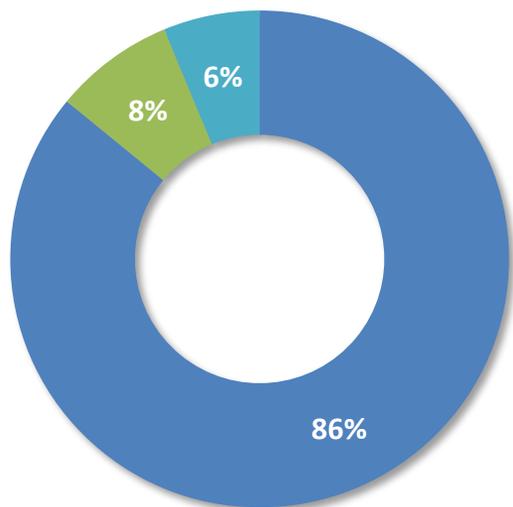
empresas  
são paulo e minas gerais

**2022**



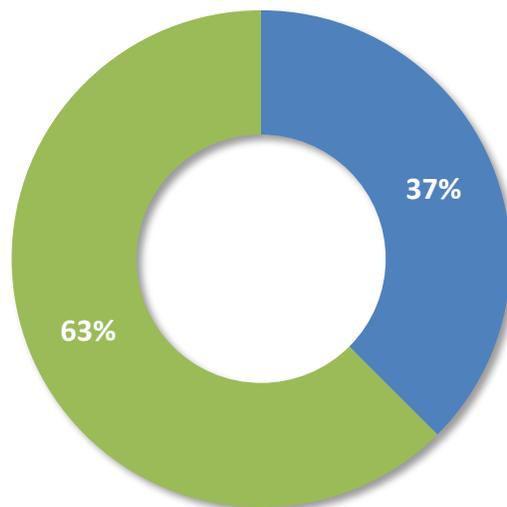
## regime de contratação

■ clt ■ pj ■ outros



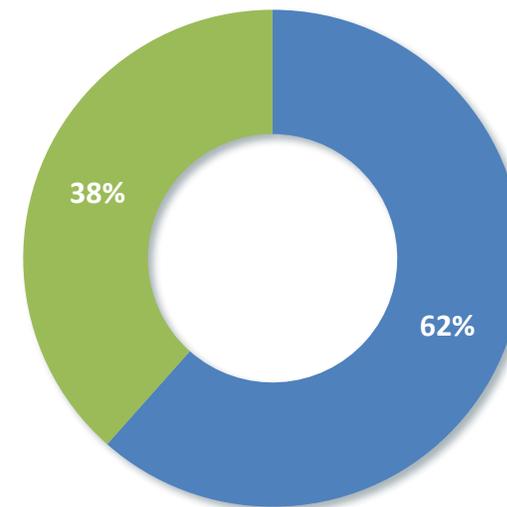
## plano de carreira

■ sim ■ não



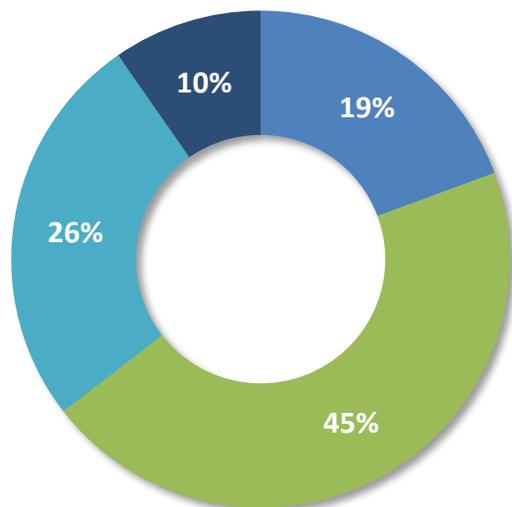
## participação nos lucros

■ sim ■ não



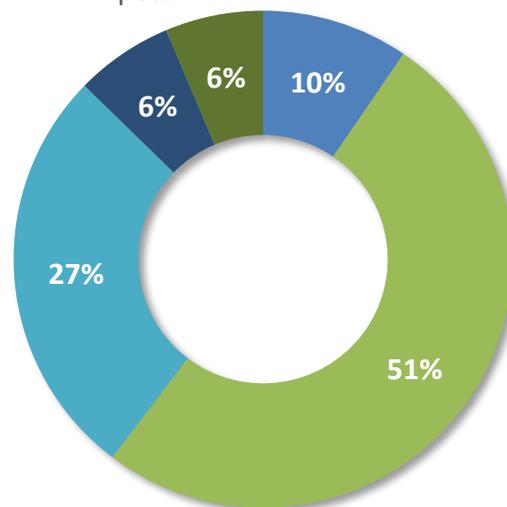
## satisfação com o trabalho atual

■ muito satisfeito ■ satisfeito ■ regular ■ insatisfeito



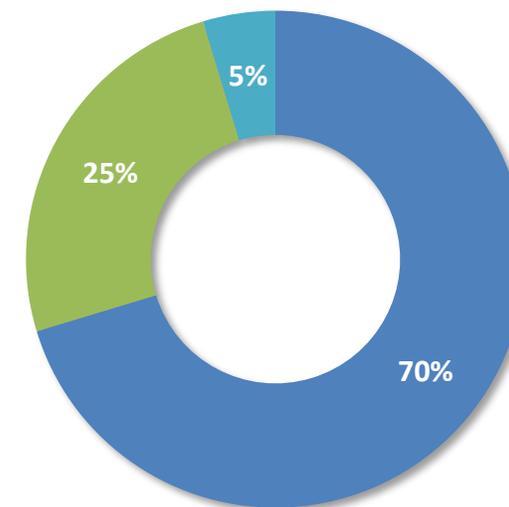
## considera a gestão

■ excelente ■ boa  
■ regular ■ ruim  
■ péssima



## adaptação da empresa à pandemia

■ destacada positivamente ■ regular ■ péssima



## benefícios recebidos

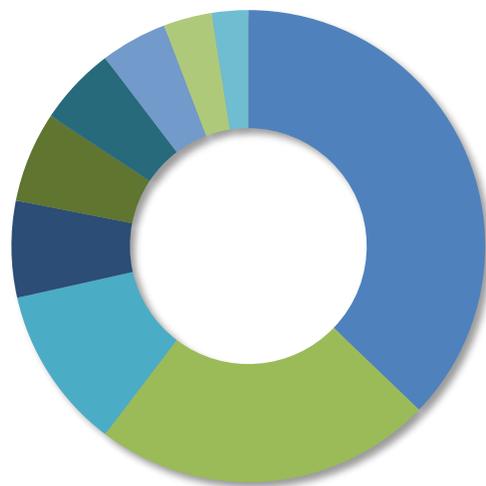
- Plano de Saúde
- Seguro de Vida
- Estacionamento
- Auxílio Refeição
- Plano Odontológico
- Não recebo
- OAB
- Celular
- Previdência Privada



<b>Plano de Saúde</b>	<b>89%</b>
<b>Auxílio Refeição</b>	<b>87%</b>
<b>OAB</b>	<b>71%</b>
<b>Seguro de Vida</b>	<b>66%</b>
<b>Plano Odontológico</b>	<b>63%</b>
<b>Celular</b>	<b>48%</b>
<b>Estacionamento</b>	<b>42%</b>
<b>Não recebo</b>	<b>3%</b>
<b>Previdência Privada</b>	<b>2%</b>

### benefícios considerados mais importantes

- Plano de Saúde      ■ Auxílio Refeição      ■ Estacionamento
- Seguro de Vida      ■ Plano Odontológico      ■ OAB
- Celular                      ■ Previdência Privada



<b>Plano de Saúde</b>	<b>90%</b>
<b>Auxílio Refeição</b>	<b>56%</b>
<b>Estacionamento</b>	<b>16%</b>
<b>Seguro de Vida</b>	<b>15%</b>
<b>Plano Odontológico</b>	<b>13%</b>
<b>OAB</b>	<b>11%</b>
<b>Celular</b>	<b>8%</b>
<b>Previdência Privada</b>	<b>6%</b>

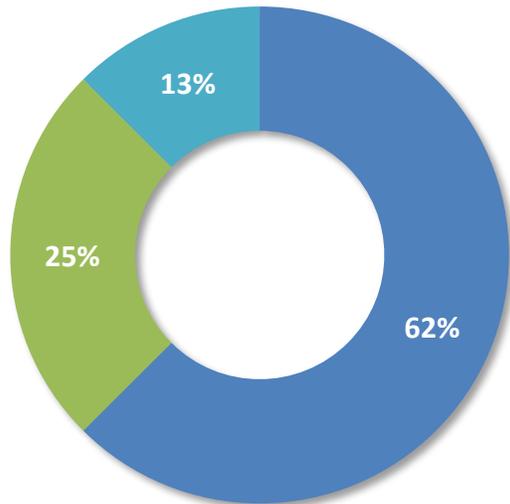


# ANÁLISE DE INDICADORES

escritórios | são paulo  
**2022**

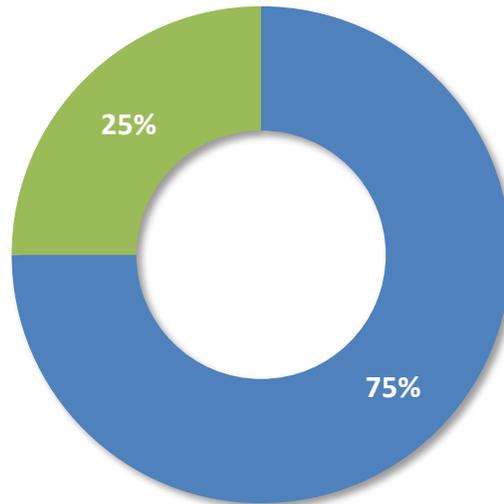
## regime de contratação

■ associado/sócio cotista   ■ clt   ■ outros



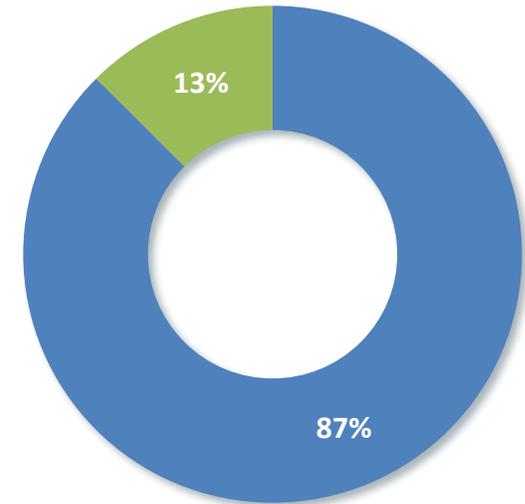
## plano de carreira

■ sim   ■ não



## participação nos lucros

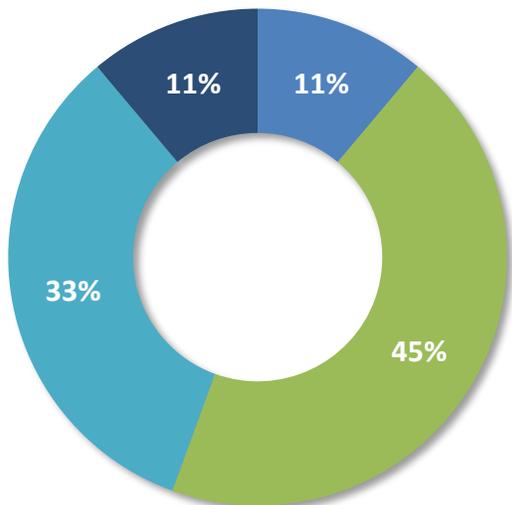
■ sim   ■ não





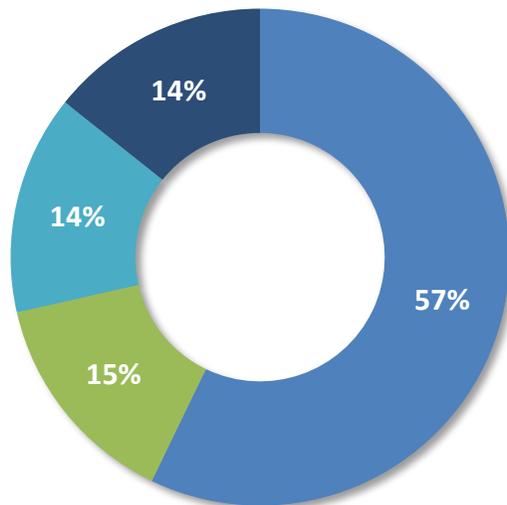
## satisfação com o trabalho atual

■ muito satisfeito ■ satisfeito ■ regular ■ insatisfeito



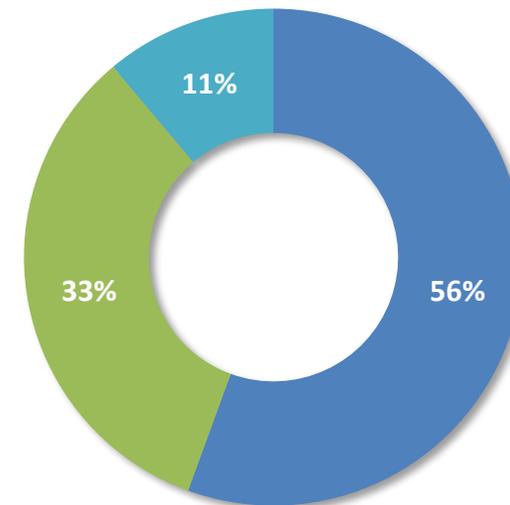
## considera a gestão

■ boa ■ regular ■ ruim ■ péssima



## adaptação do escritório à pandemia

■ destacada positivamente ■ regular ■ péssima



## benefícios recebidos

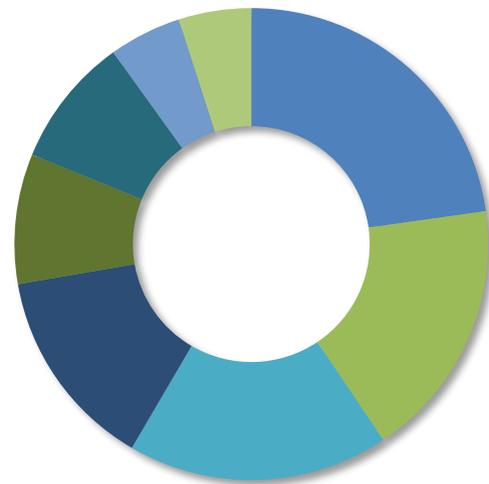
- Plano de Saúde
- 13º Salário
- Não Recebo
- Transporte
- Celular
- OAB
- Plano Odontológico
- Auxílio Acadêmico
- Estacionamento
- Auxílio Refeição
- INSS
- Seguro de Vida
- Previdência Privada



<b>Plano de Saúde</b>	<b>19%</b>
<b>OAB</b>	<b>17%</b>
<b>Auxílio Refeição</b>	<b>15%</b>
<b>13º Salário</b>	<b>9%</b>
<b>Plano Odontológico</b>	<b>9%</b>
<b>INSS</b>	<b>7%</b>
<b>Não Recebo</b>	<b>7%</b>
<b>Seguro de Vida</b>	<b>6%</b>
<b>Auxílio Acadêmico</b>	<b>4%</b>
<b>Transporte</b>	<b>4%</b>
<b>Estacionamento</b>	<b>4%</b>
<b>Previdência Privada</b>	<b>2%</b>
<b>Celular</b>	<b>2%</b>

## benefícios considerados mais importantes

- Plano de Saúde      ■ 13º Salário      ■ Auxílio Refeição
- Auxílio Acadêmico   ■ OAB      ■ INSS
- Transporte      ■ Plano Odontológico



<b>Plano de Saúde</b>	<b>23%</b>
<b>13º Salário</b>	<b>18%</b>
<b>Auxílio Refeição</b>	<b>18%</b>
<b>Auxílio Acadêmico</b>	<b>14%</b>
<b>OAB</b>	<b>9%</b>
<b>INSS</b>	<b>9%</b>
<b>Transporte</b>	<b>5%</b>
<b>Plano Odontológico</b>	<b>5%</b>

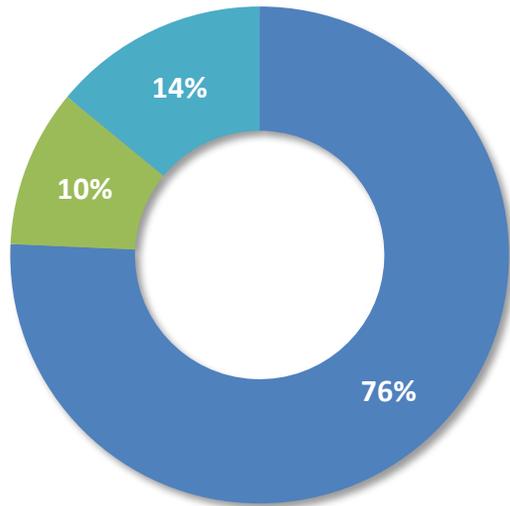


# **ANÁLISE DE INDICADORES**

escritórios | minas gerais  
**2022**

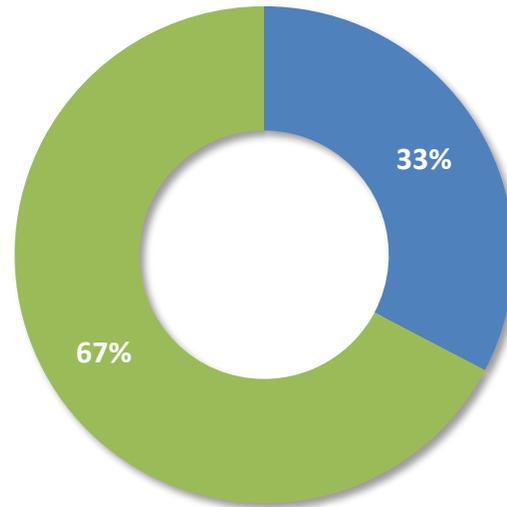
## regime de contratação

■ associado/sócio cotista   ■ clt   ■ outros



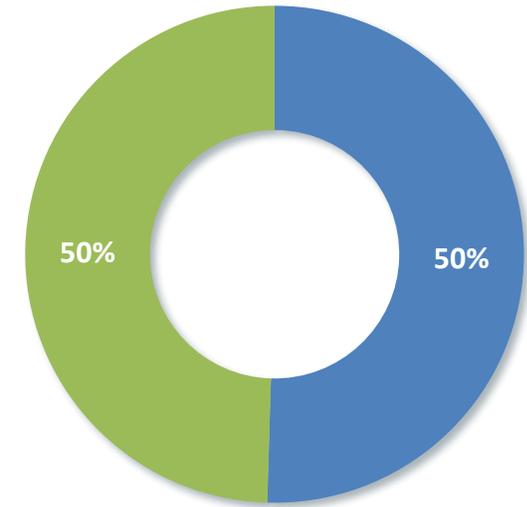
## plano de carreira

■ sim   ■ não



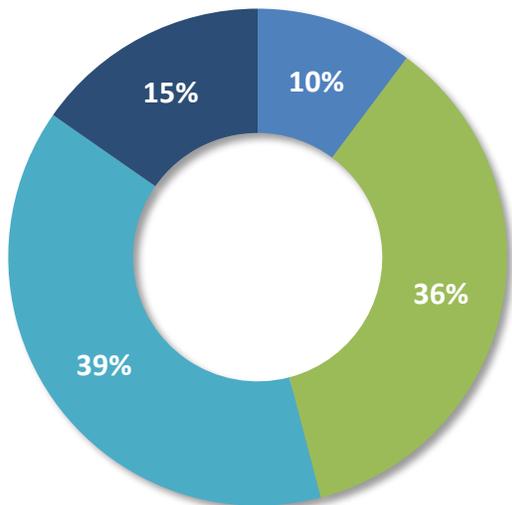
## participação nos lucros

■ sim   ■ não



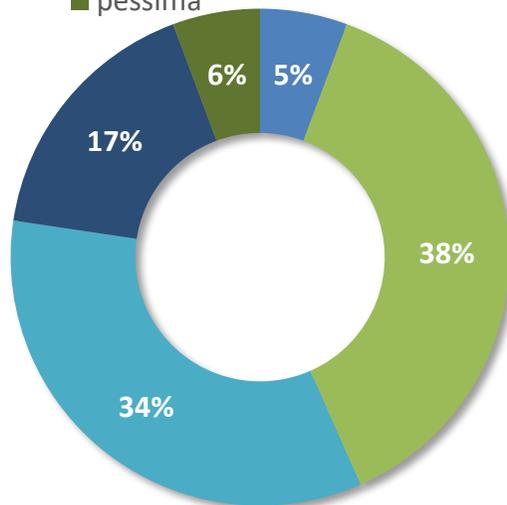
## satisfação com o trabalho atual

■ muito satisfeito ■ satisfeito ■ regular ■ insatisfeito



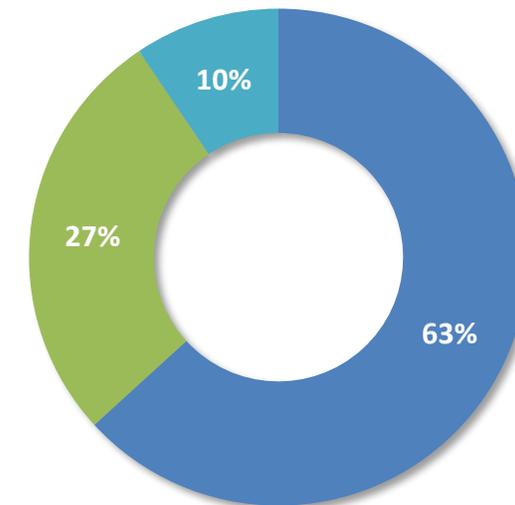
## considera a gestão

■ excelente ■ boa  
■ regular ■ ruim  
■ péssima



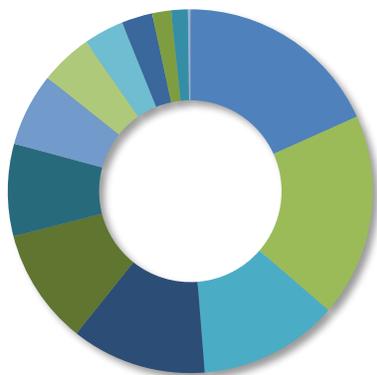
## adaptação do escritório à pandemia

■ destacada positivamente ■ regular ■ péssima



## benefícios recebidos

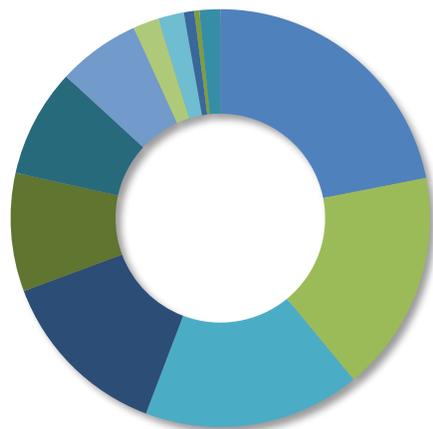
- 13º Salário
- OAB
- Não Recebo
- Plano Odontológico
- Previdência Privada
- Plano de Saúde
- INSS
- Seguro de Vida
- Auxílio Acadêmico
- Auxílio Refeição
- Transporte
- Estacionamento
- Celular



<b>13º Salário</b>	<b>87%</b>
<b>Plano de Saúde</b>	<b>86%</b>
<b>Auxílio Refeição</b>	<b>59%</b>
<b>OAB</b>	<b>57%</b>
<b>INSS</b>	<b>49%</b>
<b>Transporte</b>	<b>39%</b>
<b>Não Recebo</b>	<b>31%</b>
<b>Seguro de Vida</b>	<b>22%</b>
<b>Estacionamento</b>	<b>17%</b>
<b>Plano Odontológico</b>	<b>13%</b>
<b>Auxílio Acadêmico</b>	<b>8%</b>
<b>Celular</b>	<b>7%</b>
<b>Previdência Privada</b>	<b>1%</b>

## benefícios considerados mais importantes

- 13º Salário
- OAB
- Auxílio Acadêmico
- Plano Odontológico
- Plano de Saúde
- Transporte
- Seguro de Vida
- Celular
- Auxílio Refeição
- INSS
- Estacionamento



<b>13º Salário</b>	<b>55%</b>
<b>Plano de Saúde</b>	<b>43%</b>
<b>Auxílio Refeição</b>	<b>42%</b>
<b>OAB</b>	<b>34%</b>
<b>Transporte</b>	<b>23%</b>
<b>INSS</b>	<b>21%</b>
<b>Auxílio Acadêmico</b>	<b>16%</b>
<b>Seguro de Vida</b>	<b>5%</b>
<b>Estacionamento</b>	<b>5%</b>
<b>Plano Odontológico</b>	<b>2%</b>
<b>Celular</b>	<b>1%</b>

## PRINCÍPIOS ESG: responsabilidade de todos.

Em diferentes setores, não importando qual o tipo ou o tamanho da atividade econômica, a preocupação com os princípios do **ESG** entre os colaboradores e partes interessadas é crescente.

Não é mais possível enxergar o exercício da atividade econômica qualquer que seja, sem que esta seja sustentável, ou seja, com responsabilidade ambiental, social e governança.

**Trazer os princípios do ESG para a gestão dos negócios de forma estratégica certamente não é simples, mas não há mais como ignorar essa necessidade!**

As organizações precisam estar atentas às oportunidades emergentes da nova economia e agir no sentido de fazer com que seus negócios sejam, cada vez mais, agentes transformadores para a sociedade em tempos de aquecimento global e escassez de recursos.

>



## PRINCÍPIOS ESG: responsabilidade de todos.

---

Para que essa evolução aconteça, no entanto, uma mudança cultural precisa ganhar espaço dentro das empresas.

Em um mundo cada vez mais globalizado, no qual as fusões e aquisições são constantes, a padronização e a disseminação das informações são ferramentas fundamentais para evitar possíveis incidentes tanto laborais e ambientais.

Conscientizar e obter a adesão dos colaboradores, no entanto, não é tarefa fácil.

Para ser eficaz, a comunicação precisa ser constante, bem estruturada, suportada por uma cultura organizacional forte de sustentabilidade e envolver todos, desde a equipe operacional até os gerentes e diretores.

São eles os responsáveis pelos treinamentos, monitoramento e disseminação da cultura e dos padrões de qualidade, preservação do meio ambiente e segurança da companhia.

Além disso, os gestores acompanham de perto o dia a dia dos trabalhadores e sabem identificar os principais pontos que precisam de maior atenção.

**Ou seja, o sucesso das campanhas internas também depende do comprometimento do nível gerencial.**

## PRINCÍPIOS ESG: responsabilidade de todos.

Muitas vezes, é possível adaptar soluções para problemas comuns. Criar campanhas motivacionais, inclusive com prêmios para os colaboradores, exerce sempre um resultado muito positivo para divulgação e engajamento com relação às ações de sustentabilidade.

Outro aspecto que pode ser crítico, mas também uma oportunidade, é o fato de haver profissionais com ideias, formações e estilos diferentes de trabalho, e essa diversidade pode levar ao embate de opiniões com frequência.

Nesse sentido, é importante que o gestor esteja sempre envolvido exercendo uma forte liderança para que essas discussões tenham sempre como objetivo o crescimento do negócio, melhoria de processos e desenvolvimento das equipes.

**A principal receita para evitar qualquer falha e aumentar as chances de sucesso na implementação dessa cultura é: procedimentos corretos baseados nos Princípios ESG, campanhas bem estruturadas, gestores com forte liderança comprometidos, dividindo responsabilidade e colaboradores envolvidos.**



**Roberto Roche**

Especialista em gestão de ESG (Environmental, Social and Governance), Princípios do Equador, PRI e padrões do IFC para investimentos em infraestrutura. Ao longo de mais de 35 anos consolidou sua experiência exercendo vários cargos até alcançar a Vice-presidência em ESG / QSMS-RS & Sustentabilidade Corporativa para fundos de investimentos na África e Ásia com forte atuação nas áreas de Óleo & Gás, Energia, Portos e Mineração em mais de 15 países da América Latina, África Ásia e Oriente Médio. Conselheiro do Conama 2000-2008, Perito Socioambiental do Ministério Público Federal.



## Incentivos de Longo Prazo - ILP

Turn-over é um grande fantasma que volta a assombrar empresas e escritórios no momento pós-pandemia e de recuperação econômica. O troca-troca de funcionários impacta negativamente em qualquer negócio: abala a cultura, sobrecarrega os demais colaboradores, estressa o gestor e reduz o atingimento de metas de curto prazo. É recurso gasto na contratação e planejamento da equipe que poderia ser investido no negócio e retornando lucros.

Equipes de Gente e Gestão estão debruçados para encontrar alternativas que sustentem os profissionais por mais tempo, principalmente aqueles apontados como talentos ou potenciais sucessores. Muito se discute sobre a construção de uma EVP (Employee Value Proposition ou proposta de valor), que em poucas palavras é o pacote especial de múltiplas ofertas de valor que a empresa ou escritório consegue oferecer aos seus colaboradores. Vai desde salão de jogos e piscina de bolinhas até dinheiro no bolso. Existem empresas em que a proposta de valor é o ambiente agradável, espaços prontos para fotografias a serem compartilhadas em redes sociais e muito happy hour. Já há aquelas que focam em ambientes de trabalho mais formais, mas oferecem remuneração média acima do mercado como política de atração e retenção.

**A EVP é a manifestação da cultura empresarial, cada empresa monta a sua.**

>

## Incentivos de Longo Prazo - ILP

---

Diferentes EVP atraem diferentes pessoas, então importante possuir uma estratégia bem definida e ter consciência de que nenhuma empresa consegue se sobressair em todas as frentes. Melhor focar no que é compatível com a cultura da empresa e comunicar bem para atrair aqueles que mais se compatibilizam com o que a sua empresa tem a oferecer.

Os Incentivos de Longo Prazo (daqui por diante usaremos a sigla ILP) são uma das ferramentas de atração e retenção dos talentos. Como nome já diz, estão inseridos na ramificação financeira dos mecanismos de retenção, aquelas que remuneram no longo prazo. Diferentemente das formas de remuneração de curto prazo que focam no valor pago, os ILP são atrelados a alinhamento de expectativas entre investidores e colaboradores; à criação do sentimento de dono dentro da empresa; e à atribuição de responsabilidade e risco aos colaboradores – que se não entregarem o que é esperado, também não receberão a remuneração e ainda podem perder dinheiro caso a empresa perca valor de mercado.

**No Brasil, a espécie de ILP mais utilizada é Stock Options, até por isso, muitos gestores ainda usam o termo Stock Options para tratar de ILP, apesar das Opções serem apenas uma das inúmeras hipóteses de planos de remuneração de longo prazo. Vamos tratar um pouco das diferentes espécies de ILP:**

**De forma bem resumida, podemos classificar os ILP em dois tipos: (i) baseados em ações e (ii) baseados em dinheiro.**



## Incentivos de Longo Prazo - ILP

---

**Os ILP baseados em dinheiro** têm a vantagem da simplicidade, são fáceis de serem explicados tanto para colaboradores quanto para investidores e simples de serem aplicados e gerenciados. Não dependem de arranjos societários e aquilo que a empresa definir pode ser negociado com os beneficiados pelo plano, sem receios de autuações. Porém, o revés é que são modalidades caras. No Brasil, pagamento em dinheiro para colaboradores é considerado remuneração, o que carrega a consequência de todos os encargos e tributos decorrentes (isso explica porque não há receio de autuação).

Os ILP em dinheiro mais comuns são (a) bônus de longo prazo (comumente aplicados como bônus de retenção) – têm estrutura semelhante a pagamentos de curto prazo, mas com apuração de metas e indicadores de longo prazo. Normalmente, com horizonte maior do que 2 anos, são prometidos hoje e entregues no futuro, caso o colaborador permaneça e performe da maneira previamente acordada. Outra forma são os (b) phantom, que podem ser phantom options ou phantom stock, a tradução literal de fantasma em inglês não nos ajuda muito, muito melhor se, em português, chamarmos de simulação.

Explicar phantom em poucas palavras é: “eu vou te remunerar como se você tivesse, mas você não vai ter”. Eles simulam o valor monetário que o beneficiário teria caso tivesse uma opção ou uma ação, mas sem os efeitos jurídicos, apenas pagando os valores como se houvesse uma liquidação em determinada data. A mensagem é “estou te dando uma coisa que tem o mesmo valor de uma opção ou de uma ação, mas é só um direito genérico, não é opção nem ação de verdade”. As phantom são a praticidade norte-americana refletidas nos ILP. Se a empresa não quer elaborar complexos contratos ou fazer alterações societárias, arquivamento em Junta Comercial e gestão de minoritários, faça uma phantom.

**Mas, a simplicidade vem com um custo: quando se paga em dinheiro é remuneração e com ela todos os encargos e tributos que já conhecemos.**

**É simples, mas é caro!**

>



## Incentivos de Longo Prazo - ILP

---

### Já os ILP baseados em ações mais comuns são:

- a) stock options – o mais famoso de todos, em que o beneficiário recebe o direito (e não a obrigação) de comprar ações da empresa por preços e prazos pré-definidos. O ganho do beneficiário com o plano ocorre na valorização da ação, ou seja, na diferença positiva entre o valor de compra e o valor de venda (o que chamamos de spread).
- b) entrega de ações, em que o beneficiário se torna sócio da empresa. Aqui ainda é aberto outro leque de possibilidades: ações restritas (conhecidas como RSU, sigla em inglês para Restricted Stock Units) que podem ser cedidas ou vendidas em condições especiais aos colaboradores, com restrições que podem variar pelo tempo de carência para aquisição efetiva (conhecido por vesting period) até restrição à comercialização dessas ações (período de lock-up).

Os ILP baseados em ações têm a vantagem de, em um primeiro olhar, apresentarem um impacto fiscal bem mais baixo do que os benefícios pagos em dinheiro, mas, para que o custo seja baixo, de fato, precisamos fazer a passagem mágica de um plano de incentivo remuneratório para um plano de incentivo mercantil. **A magia aqui é conseguir desenhar um plano que o fisco reconheça como mercantil**, já que assim são afastados os encargos trabalhistas e o imposto de renda dos beneficiários passa a ser apurado pelo ganho de capital e não pela alíquota progressiva de remuneração. Ou seja, se o plano é realmente mercantil, ganha a empresa e ganha o beneficiário do plano com tributos menores.

>

## Incentivos de Longo Prazo - ILP

O grande desafio é a carência de regulamentação sobre o assunto. A insegurança sobre critérios objetivos de como podemos estruturar um plano baseado em ações de forma mercantil esbarra em uma jurisprudência confusa e instável do CARF, que anda em círculos e obriga as empresas a se desdobrarem para fugir da tão temida autuação que caracteriza o plano como remuneratório. Decisões judiciais ainda são raridade.

**Em tese, o modelo deveria ser simples, um plano para ser considerado mercantil deveria ter 3 características básicas:**

- (a).** impor risco ao beneficiário, risco de mercado mesmo, empresa valorizou, ele ganha, desvalorizou, ele perde;
- (b).** ser oneroso, ou seja, exigir algum desembolso do colaborador
- (c).** ser facultativo (isso é o que se repete no Brasil há muito tempo depois de uma emblemática decisão trabalhista sobre o tema).

Mas, é apenas em tese, porque as especificidades de cada caso decidido foram dando complexidade ao assunto e a impressão é de que o fisco está sempre buscando brechas ou desconfiando da má intenção do empresariado brasileiro em tentar disfarçar remuneração da forma de benefício em ação.

>

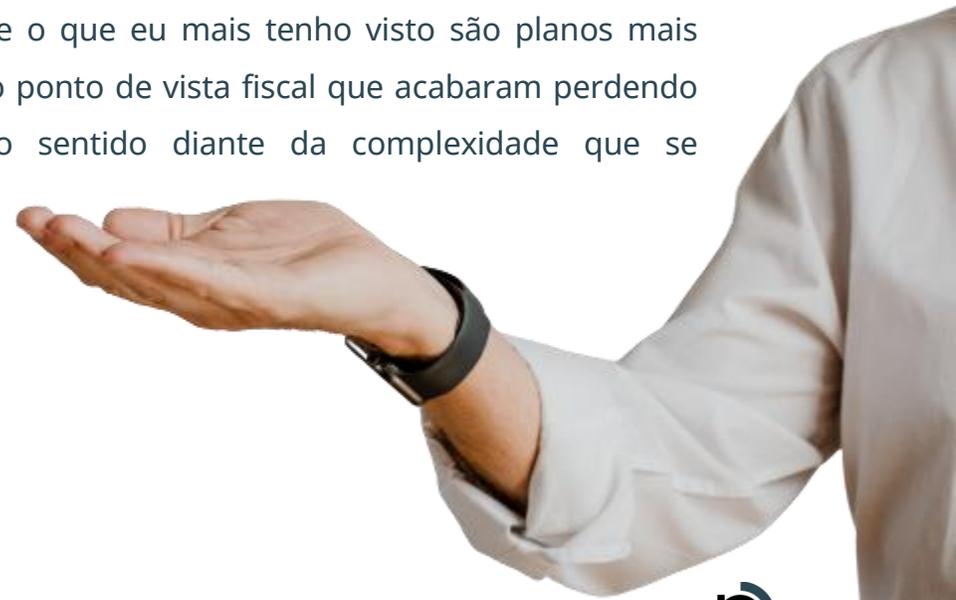
## Incentivos de Longo Prazo - ILP

---

Daí tiramos duas consequências duras para os ILP baseados em ações: primeira, não conhecemos até a data que escrevo esse texto um plano seguro do ponto de vista fiscal (exceto aquele que recolhe todos os tributos como se fossem remuneração, o que não faz o menor sentido). Segunda, para tentar fugir das autuações, os escritórios, em conjunto com os departamentos jurídicos, vêm bolando planos cada vez mais complexos, feitos para que o fisco não compreenda a estrutura do ILP. O problema é que os próprios colaboradores, gestores e investidores acabam não entendendo também – logo, perde a função maior que é retenção no longo prazo. Sem contar com os custos de gestão de um plano confuso. **As empresas acabam precisando criar uma área de benefício de longo prazo e contratando softwares de gestão para lidar com a complexidade.**

**Aqui vai uma sugestão para os advogados que me leem:** infelizmente, a complexidade acaba com a grande magia dos planos baseados em ações. A facilidade de compreensão do plano pelo beneficiário é fundamental para que se atinja o objetivo maior: reter o bom funcionário por um longo prazo, alinhando os interesses do investidor aos interesses do excelente colaborador e tornando todo mundo sócio naquela missão corporativa. O papel aceita muita coisa e o que eu mais tenho visto são planos mais “seguros” do ponto de vista fiscal que acabaram perdendo totalmente o sentido diante da complexidade que se apresentam.

>



## Incentivos de Longo Prazo - ILP

---

**ILP são maravilhosas formas de reter talentos, mas o Brasil ainda precisa amadurecer, tanto na aplicação quanto na regulamentação. Nos modelos atuais, os planos simples são os mais caros. Se quiser pagar menos tributos, a empresa vai ter que assumir riscos e uma complexidade que pode desvirtuar a intenção inicial do plano. Não existe o plano perfeito, vale colocar na balança e entender qual é o melhor para se aplicar ao perfil do colaborador e ao momento da corporação.**



João Paulo  
Prado

Vice-Presidente Jurídico, Compliance e Relações Institucionais e Governamentais da Eleva Educação. Experiência como gestor na direção de Escolas, até liderar a Operações (COO) do maior grupo de escolas do Brasil. Participação em diversas Bancas de Elaboração e Correção do Exame de Ordem e atual Presidente da Comissão OAB Vai à Escola/RJ.



## Legal Operations e as Perspectivas de Carreiras

-----

**Em um mundo cada vez mais frágil, ansioso, não linear e incompreensível, a área de Legal Operations propõe uma abordagem sistêmica da gestão legal.**

Uma gestão legal, profissional, eficiente e eficaz sempre foi desafiadora para departamentos jurídicos e escritórios, porém, tal desafio tornou-se maior nos últimos anos.

O chamado desafio do “mais com menos” tornou-se o “desafio do mais e melhor com menos” , em um contexto mundial profundamente alterado por conta do período que, provavelmente, os livros (digitais) de história nomearão como “a grande pandemia do início do século XXI”.

## Legal Operations e as Perspectivas de Carreiras

---

Para fazer frente a esses desafios, aqueles departamentos e escritórios que já adotavam uma abordagem mais sistêmica e holística da gestão legal conseguiram fazer as “correções de rota” mais rapidamente.

**Em outras palavras, saiu na frente quem já possuía uma estrutura de Legal Operations.**

Ainda que não seja uma proposta de gestão legal “nova”, o conceito de Legal Operations tem ganho força nos últimos anos, sabidamente, após a fundação do CLOC - Corporate Legal Operations Consortium e dada suas características e proposta de abordagem tem se mostrado apto a cumprir aquilo a que se propõe nesse contexto desafiador.

A pandemia expôs a realidade de um mundo onde planejamentos estratégicos se mostraram frágeis e onde a adaptabilidade, mais que nunca, mostrou-se requisito à sobrevivência.

Departamentos jurídicos e escritórios se viram, subitamente, obrigados a tratar de temas que não estavam na ordem do dia. Home office (com todos os efeitos que este modelo trouxe no âmbito do direito do trabalho), garantia de mobilidade para os serviços essenciais, audiências por videoconferência e uma extenuante rotina de reuniões são apenas exemplos desses temas.



## Legal Operations e as Perspectivas de Carreiras

**Estruturada a partir da tríade de pessoas, processos e tecnologia, essa área objetiva trazer aos departamentos jurídicos maior eficiência e eficácia, por meio de uma equipe dedicada, com processos claros e escaláveis e usando a tecnologia como uma poderosa ferramenta.**

Segregando e agregando todas atividades não técnicas realizadas pelos advogados, a área de Legal Operations permite que os times técnicos foquem na execução das estratégias jurídicas, atuando em frentes como gestão financeira, gestão de fornecedores, business intelligence, planejamento estratégico e na construção de times de alta performance.

Conforme os departamentos jurídicos e escritórios adotam uma área de Legal Operations (ou seus princípios), novas possibilidades de carreira se apresentam, para advogados ou não (já temos departamentos, por exemplo, que contam com administradores, especialistas em projetos ou cientistas de dados) e os avanços tecnológicos têm impulsionado a busca por profissionais que conciliam e **harmonizam diversas hard e soft skills.**



## Legal Operations e as Perspectivas de Carreiras

---

Em razão disso, os desafios que se impõem para os próximos anos envolvem a construção de uma perspectiva brasileira quanto ao Legal Operations, bem como uma estrutura de carreira mais clara para os profissionais que optam por essa área.

Os próximos anos são promissores para os profissionais apaixonados pelo Direito, por pessoas e por entenderem que a tecnologia não é uma ameaça, mas **uma grande possibilidade de criar um ecossistema jurídico mais eficiente** e que cumpra o papel de harmonização dos interesses da sociedade.



Paulo Silva

Legal Operations Manager no Mercado Livre. Técnico em administração, advogado, especialista em Direito Civil e do Consumidor e Controller Jurídico. Membro da ABJ - Associação Brasileira de Jurimetria, membro do CLOC - Corporate Legal Operations Consortium e co-founder do #Jurtech. Professor da disciplina de Legal Operations e Gestão por Indicadores no MBA em Advocacia de Alta Performance na PUC Minas Gerais.

## Adaptabilidade ao novo contexto



Nesta época marcada pelo impacto da pandemia da COVID-19 dois são os principais desafios que se destacam, entre outros, quando falamos da adaptabilidade ao novo contexto:

- (i) a necessidade de adaptação a mobilidade e
- (ii) o impacto das cobranças de políticas de impacto positivo (ESG) nas estratégias corporativas.

**Ambos os aspectos podem aparentar conjunturais, mas vieram para ficar e supõem um desafio maiúsculo para as organizações.**

Relativamente à mobilidade, começando pelo regime de home office imposto pela pandemia da COVID-19 e na consolidação de maiores opções para a atração e gestão de talentos, trouxe importantes alterações à realidade até então vivenciada no mercado jurídico. Um bom computador, um smartphone e uma conexão de qualidade e segura da internet foram suficientes para manutenção integral das atividades que eram realizadas de forma presencial.



## Adaptabilidade ao novo contexto



Tal constatação firmou a ideia de que seria possível a sempre combatida redução das estruturas dos escritórios, com a conseqüentemente diminuição de seus custos. A ideia de mitigação do trabalho 100% presencial também faz parte do debate, claro com maior ou menor intensidade dependendo do setor, mas a flexibilidade é uma tendência incontestável, porque de um modo geral possibilita maior produtividade e qualidade de vida e permite maior e melhor equilíbrio/organização entre compromissos pessoais e profissionais. Transitando por esse cenário, apesar do entusiasmo inicial, não há como desconsiderar que o modelo será acompanhado de novos desafios.

Sob a ótica trabalhista no Brasil, ainda pairam muitas incertezas e inseguranças sobre as medidas que deverão ser adotadas para o enfrentamento das novas circunstâncias que serão apresentadas, sobretudo diante da contemporaneidade do assunto que, apesar de trazido ao ordenamento jurídico pela **Lei 13.467/2017 (art. 75-A e seguintes da CLT)**, sua implementação somente ganhou força com a pandemia e ainda carece de posicionamento consolidado das Cortes Laborais.

Por exemplo, já surgem dúvidas sobre: a necessidade de alteração dos contratos de trabalho, fiscalização através dos dispositivos eletrônicos, controle de jornada e alteração do pagamento de benefícios. Mais adiante, certamente surgirão questionamentos relacionados a temas ainda mais espinhosos, tais como: fiscalização do ambiente de trabalho na residência dos empregados, ergonomia do trabalho, surgimento de doenças laborais e acidentes de trabalho.



## Adaptabilidade ao novo contexto

Essa liberdade de locomoção tem gerado também discussões relacionadas à transposição de fronteiras. Já surgem questionamentos quanto às regras aplicáveis em decorrência do trabalho executado em outros municípios, estados e países, por opção própria dos empregados, em busca de melhor qualidade de vida.

**Diante dessas situações, como lidar com os aspectos trabalhistas, previdenciários e fiscais, principalmente diante das regras impostas por diferentes ordenamentos jurídicos?** A discussão é ampla e tem feito com que legisladores de diferentes países busquem por alternativas para solucioná-las.

Já vemos muitos países criando novas modalidades de vistos para atender essas situações de trabalho remoto, visando a melhora da economia local sem gerar concorrência para seus cidadãos nas oportunidades de trabalho existentes e até mesmo flexibilizando regras para permitir o trabalho à distância.



## Adaptabilidade ao novo contexto

Portanto, se a mobilidade corporativa conta com entusiasmo por boa parte dos trabalhadores, por outro, também devem ser levados em conta os limites da autonomia dos funcionários e da fiscalização pelos empregadores. Assim, todos os assuntos que orbitam o tema devem ser analisados com cautela, para que não gerem prejuízos de qualquer ordem aos envolvidos.

Já no tocante à ESG, uma outra tendência que está se impondo com força é a da necessidade de alinhar os objetivos de impacto positivo adotados pelas empresas com a remuneração dos responsáveis por fazer com que esses objetivos sejam atingidos. Embora os princípios estejam claros, Devil is in the detail e a objetivação dos parâmetros para acompanhar o nível de entrega (KPI's) das Companhias assim como atrelar esses objetivos à retribuição dos responsáveis é outro dos aspectos que está requerendo criatividade e análise aprofundada para incluir os ajustes devidos e lograr o engajamento da cúpula.



**Andoni  
Hernández**

Sócio das áreas de Fusões e Aquisições e Societário do Demarest. Bacharelado em Direito pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Bacharelado em Direito pela Universidad Francisco de Vitoria, em Madrid, Espanha. Diretor e membro da Comissão Executiva da Câmara de Comércio Brasil-Espanha, em São Paulo. Membro da Ordem dos Advogados de Madrid.



Aponte sua câmera e  
conheça mais sobre a  
Perroni Consultoria.