

TAILOR[®]

made for people

PESSOAS & CULTURA EM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA

Dados e insights de melhores práticas de mercado

Mercados de referência: São Paulo e Belo Horizonte

Dados de pesquisa combinados com análises consultivas e tendências do mercado jurídico

CONTEXTO

Este material nasce de uma pergunta simples e incômoda: **os escritórios de advocacia estão gerindo pessoas ou apenas administrando advogados?**

A **Tailor**, consultoria referência em soluções de gente e gestão, conta com a divisão **TMFL – Tailor made for Lawyers**, liderada por Nathália Felippelli - advogada com 10 anos de experiência em consultorias de capital humano.

Este documento é um rico **estudo de melhores práticas e insights de gestão de pessoas**, gerados a partir de dados de pesquisa com escritórios referência, somados à experiência consultiva da equipe da TMFL, para fornecer **informações relevantes para a sua gestão de talentos**.

Os escritórios pesquisados tem perfis distintos, de boutiques a grandes bancas, nas praças de São Paulo e Belo Horizonte. Somados, eles contemplam mais de **2.000 funcionários**. Sócios compartilharam práticas reais de **remuneração, benefícios, modelos de contratação, volume de contratações e cultura de trabalho**.

O mercado jurídico brasileiro soma **1,37 milhão** de advogados registrados na OAB. A maioria dos **escritórios ainda opera sem métricas** de desempenho, planos de carreira estruturados ou política clara de remuneração variável. O resultado é previsível: **baixa qualidade de talentos e alta rotatividade**.

A profissionalização da gestão de pessoas não é mais diferencial — **é condição de sobrevivência**.



Nathália Filippelli é Sócia Senior e Head da Divisão de Legal da Tailor (**rankeada Leaders League**). **Advogada** formada pela Universidade Federal Fluminense e **MBA em Direito Tributário** pela FGV.

Com atuação prática no mercado jurídico, nos últimos 10 anos se especializou em consultoria de gente e gestão. Sua trajetória inclui passagens por multinacionais e boutiques referência, com centenas de cases em muitos dos principais escritórios do Brasil.

Seu repertório é rico nos temas liderança, cultura, retenção e gestão em escritórios de advocacia.

METODOLOGIA DA PESQUISA

	ESCRITÓRIOS	PERFIL DO ENTREVISTADO	PERÍODO
São Paulo	5	Sócios e gestores de RH	Q1 2026
Belo Horizonte	8	Sócios e gestores de RH	Q1 2026

Pesquisa qualitativa, com participação confidencial.

1. REMUNERAÇÃO: DADOS DA PESQUISA E REFERÊNCIAS DE MERCADO

A tabela abaixo consolida os dados de média de remuneração coletados.



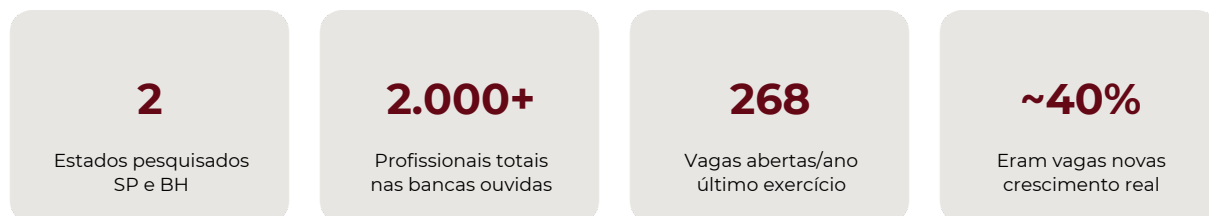
Valores de referência, considerando amostragem de escritórios de portes diversos (20 a 600 pessoas). Variações conforme área do direito, foco do escritório (massa ou estratégico), PLR, modelo de vinculação, pacote de benefícios, modelo de trabalho, etc.

ESTRUTURA SALARIAL: o que implementar em 2026

- **Formalize faixas salariais por senioridade:** mesmo que a variação seja ampla, deixe clara a lógica. Atrelar bônus a critérios objetivos (não à percepção do sócio) aumenta o senso de justiça e engajamento.
- **Benchmarking anual é obrigatório:** o mercado se moveu em 2025/2026 e escritórios que não atualizaram suas tabelas estão defasados.
- **Benefícios têm alto impacto na percepção de valor:** um pacote bem estruturado pode compensar diferença salarial de até 15%. Valorize os pequenos benefícios adicionais.

2. PANORAMA: TAMANHO E RITMO DE CONTRATAÇÃO

Os escritórios pesquisados somam mais de **2.000 profissionais**, com perfis que vão desde bancas boutique até estruturas de mais de 500 colaboradores. Em conjunto, abriram cerca de **268 vagas** no último ano — das quais aproximadamente **107 eram posições novas** (estruturação e crescimento), e as demais de reposição.



Distribuição por porte (headcount declarado)

PORTE	COLABORADORES	VAGAS/ANO TÍPICO
Boutique	Até 30	2-10
Médio	31 a 100	4-20
Grande	101 a 300	40-99
Corporativo	Acima de 300	80+

O turnover nas bancas jurídicas brasileiras registraram rotatividade média de **15%** da equipe — **alta de ~10%**. Isso significa que parte relevante das 'vagas abertas' das bancas ouvidas é, na prática, reposição de perda de talentos para o mercado.

PARA SÓCIOS: como ler seus próprios números de contratação

- **Separe vagas** de reposição de vagas de crescimento antes de avaliar qualquer meta de *headcount*. Reposições em geral levantam alerta de gestão.
- **Monitore** o tempo médio de permanência por senioridade — um indicador mais relevante que turnover geral.
- 22% dos escritórios pesquisados apontam **escassez de mão de obra qualificada**, ou seja, contratar bem é mais difícil e mais caro do que parece.

3. MODELO DE TRABALHO

A pergunta sobre presencial ou híbrido já foi respondida pelo mercado: **o híbrido venceu**. Dos escritórios pesquisados, apenas 2 operam em regime **100% presencial** (ambos em São Paulo). Os demais adotam modelos híbridos com variação de 2 a 4 dias presenciais por semana — **sendo 3 dias o padrão mais recorrente**.

*"Apesar de muitas empresas estarem retornando ao modelo 100% presencial, o híbrido é o formato de maior sucesso nos desafios de atrair e reter talentos nos escritórios de advocacia, além de proporcionar redução de custos ao contratante. Aproximadamente 84% dos escritórios adotam este modelo de trabalho. Nos mais de 50 processos de seleção da **Tailor made for lawyers**, em 2025, ficou claro que o modelo de trabalho é fator decisivo no interesse dos profissionais no projeto"*

O que a Geração Z espera do modelo de trabalho

A força de trabalho que chega às bancas nos próximos anos tem exigências claras e não negociáveis: **equilíbrio entre vida pessoal** e profissional, lideranças acessíveis, propósito e ferramentas digitais eficientes. **Confiança, pertencimento e desenvolvimento** contínuo são fatores decisivos de permanência, não apenas remuneração. Goste ou não, esta é a geração que dará continuidade ao seu negócio.

DICAS PRÁTICAS: modelo de trabalho que retém

- **Deixe os critérios de presença claros e consistentes:** regras que mudam conforme o humor do sócio destroem confiança.
- **Diferencie o modelo por senioridade:** sócios e seniores podem ter mais presença sem impor o mesmo padrão aos juniores.
- **Promova ambiente integrativo:** estruture layout, rituais e contatos, que gerem valor à presença no escritório, tanto de integração quanto de aprendizagem.
- **Ofereça dias de folga para saúde mental como benefício explícito:** é mais barato do que pagar afastamentos por burnout.
- **Revise a carga real de trabalho antes de debater modelo de escritório:** o problema frequentemente não é onde, mas quanto.

4. MODELO DE CONTRATAÇÃO E BENEFÍCIOS

"Os modelos associado ou sócio de serviço predominam. 90% dos escritórios que lidamos adotam estes modelos de contratação e, **apenas 10%, contratam como CLT**. Importante salientar que **TODOS** os escritórios que pesquisados oferecem algum tipo de benefício adicional, independentemente do modelo de contratação. Os mais comuns são: **auxílio transporte, auxílio alimentação, pagamento da OAB, plano de saúde, auxílio educação, PLR, estacionamento, previdência privada e wellhub**. Plano de saúde e PLR, são os benefícios mais oferecidos."

Benefícios identificados na pesquisa

BENEFÍCIO	ESCRITÓRIOS	OBSERVAÇÃO
Plano de Saúde	(69%)	50% custeio ou só sócios
PLR / Participação	(62%)	2 sal./semestre a 150% remuneração
Auxílio Alimentação	(54%)	Padrão nas bancas maiores
Pagamento OAB	(38%)	Alto impacto, baixo custo
Auxílio Educação	(38%)	Bolsas parciais a totais
GymPass / Wellbeing	(23%)	Crescente pós-pandemia
Estacionamento	(31%)	Relevante em SP
Previdência Privada	(15%)	Bancas de maior estrutura

O modelo associado é juridicamente correto para a advocacia, mas operacionalmente frágil quando não acompanhado de plano de carreira claro. Sem perspectiva de progressão definida — critérios, prazos, indicadores — o associado opera no escuro e fica suscetível quando recebe uma oferta melhor. Frequentemente sai sem aviso.

A pergunta que todo sócio precisa responder: **Você consegue explicar hoje, de forma simples, o que um associado precisa fazer para crescer no seu escritório?**

O formato de sócio de serviço representa uma tentativa de reter talentos seniores sem diluir o quadro societário. Funciona como reconhecimento de posição, mas sem participação real nos resultados do negócio. A sustentabilidade desse modelo depende da clareza da proposta: **se o profissional perceber que o título não vem acompanhado de autonomia ou perspectiva real de equity, o efeito retenção é temporário.**

PARA SÓCIOS: estruturando a transição associado → sócio

- **Defina critérios objetivos:** anos de casa, carteira de clientes, performance em avaliações formais, com datas e cronogramas específicos.
- **Crie uma categoria intermediária:** (coordenador, of counsel) com responsabilidades e remuneração diferenciadas.
- **Cenário adequado do sócio de serviço:** remuneração variável robusta, pois sem isso é apenas um título.
- **Comunique o caminho no processo seletivo:** talento sênior, que não vê rota de crescimento, não aceita proposta.

Como montar um pacote de benefícios competitivo sem explodir o custo

- **Priorize pagamento de OAB e auxílio educação:** alto valor percebido, baixo custo absoluto.
- **GymPass (ou similar) como benefício de wellbeing:** custo médio de R\$ 50–100/mês por colaborador, impacto na retenção e employer branding.
- **Estruture PLR com regras claras desde o início do ano:** transparência vale mais do que percentual.
- **Avalie previdência privada:** match do escritório como benefício de longo prazo para seniores — é ferramenta de retenção de 3 a 5 anos.
- **Auxílio educação:** contribuição financeira para cursos e eventos de capacitação, que além de valorizados, retornam como investimento para o escritório.

5. CULTURA ORGANIZACIONAL E RETENÇÃO DE TALENTOS

Os dados desta pesquisa são um ponto de partida. A interpretação mais importante não está nos números — está no que eles revelam sobre a maturidade de gestão das bancas.



Por que os advogados saem — e o que não é remuneração

RAZÕES TÉCNICAS DE SAÍDA

- Remuneração abaixo do mercado
- Pacote de benefícios fraco
- Falta de política de PLR ou bônus
- Carga de trabalho excessiva sem compensação

RAZÕES CULTURAIS DE SAÍDA

- Ausência de plano de carreira claro
- Falta de feedback e reconhecimento
- Liderança ausente ou inconsistente
- Sensação de estagnação ou invisibilidade

Técnica é o mínimo esperado. Cultura é o diferencial.

A Geração Z valoriza equilíbrio, aprendizado contínuo, propósito e lideranças acessíveis.

5 AÇÕES CONCRETAS PARA RETER TALENTOS EM 2026

- **Implante avaliação de desempenho semestral com critérios claros:** não pode ser impressão subjetiva do sócio.
- **Crie trilhas de carreira visíveis:** o associado precisa saber o que fazer e quanto tempo leva para crescer.
- **Onboarding estruturado:** uma jornada de integração, nos primeiros 90 dias, reduz drasticamente a saída no primeiro ano.
- **Mentoria formal com sócios:** advogados seniores, que sentem conexão institucional, ficam mais e aprendizado é um fator relevante de permanência.
- **Realize pesquisa de clima anual:** um dado simples, mas a maioria das bancas ainda não faz. A pesquisa pode ser qualitativa, de forma que o respondente se sinta à vontade.

6. TENDÊNCIAS: O FUTURO DA GESTÃO DE PESSOAS NAS BANCAS JURÍDICAS

O mercado jurídico brasileiro entrou definitivamente na era da profissionalização da gestão. Não é mais possível separar excelência técnica de estrutura organizacional.

PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO

01

Escritórios que insistirem em operar sem **métricas de desempenho**, processos padronizados e controle de custos correm risco de inviabilidade financeira. Para RH e gestão de pessoas, isso significa estruturar cargos, salários, avaliações e planos de carreira como qualquer empresa madura faria.

IA COMO INFRAESTRUTURA, NÃO COMO DIFERENCIAL

02

55,1% dos profissionais de Direito já usam ferramentas de **IA generativa** no dia a dia. A excelência técnica será automatizada. **O novo diferencial é atendimento, reputação e gestão**. O perfil buscado exige fluência digital, mentalidade analítica e capacidade de gestão de projetos.

SAÚDE SOCIAL COMO ATIVO ESTRATÉGICO

03

Escritórios que constroem **ambientes de confiança**, pertencimento e colaboração produzem mais inovação, maior engajamento e **melhores resultados**. Cultura intergeracional não é pauta de RH — é decisão de negócio.

MODELO DE RECEITA PREVISÍVEL

04

Escritórios que operam apenas com demandas reativas perdem espaço. A profissionalização do comercial impacta diretamente a capacidade da banca de remunerar bem, oferecer benefícios e criar **planos de carreira sustentáveis**. Gestão de pessoas e gestão de negócios são inseparáveis.

EMPLOYER BRANDING JURÍDICO

05

Com o mercado disputando o mesmo pool de talentos qualificados, a reputação como empregador se torna **ativo competitivo**. O processo seletivo começa antes da vaga existir e marketing é fundamental.

7. COMO A TAILOR PODE TE AJUDAR?

Em um mercado onde a maioria dos escritórios ainda confunde contratar com gerir pessoas, a **Tailor** atua em outro nível: conectam as bancas aos profissionais certos, com a abordagem certa, no momento certo. **Mais que contratar, o compromisso é com a performance e sustentabilidade.**

ESPECIALIZAÇÃO NO JURÍDICO

A TMFL é uma operação dedicada exclusivamente ao mercado jurídico — não é uma vertical de RH generalista.

METODOLOGIA

Nossa metodologia proprietária mapeia fit cultural, momento de carreira e compatibilidade real com a banca.

INTELIGÊNCIA DE MERCADO

Pesquisas como esta são parte do nosso trabalho contínuo. Entregamos dados que os escritórios não têm internamente.

O que oferecemos às bancas parceiras

- **Recrutamento estratégico:** para posições de associado a sócio, assim como backoffice.
- **Mapeamento de mercado e inteligência de remuneração:** o que o mercado está pagando e quem está disponível.
- **Diagnóstico de cultura e employer branding:** entendemos a banca antes de representá-la para o mercado.
- **Consultoria:** serviços de diagnóstico empresarial e aplicação prática de modelos de gestão de pessoas, cultura, governança e melhores práticas de RH.

Alguns parceiros atendidos:

Azevedo Sette
ADVOGADOS

J.A.S.A.
ADVOCACIA

MANUCCI
ADVOGADOS
UGGC AVOCATS

LACERDA
DINIZ MACHADO


GAIA SILVA GAEDE
ADVOGADOS

CHICARINO
QUARESMA
TANAKA
DIAS
ADVOGADOS


HANDSON
SOLUTIONS

Muito Prazer

nós somos a Tailor



Nathalia Filippelli

Head of Legal Division & Partner

+55 32 9825-0902

Nathalia.Filippelli@tailorexec.com.br



Aponte sua câmera

TAILO^R

made for people

Belo Horizonte – MG

Rua Gonçalves Dias, 89, 11º Andar – Funcionários
+55 31 2528-0696

São Paulo – SP

Av. Engenheiro Luís Carlos Berrini, 1748, 6º andar – Cidade Monções
+55 11 98204-5932

www.tailorexec.com.br