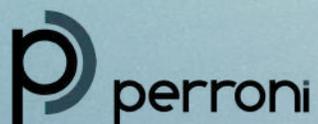


GUIA DE REMUNERAÇÕES DO MERCADO JURÍDICO

minas gerais e são paulo

2024



Para uma experiência interativa,
recomendamos o acesso deste material
através de um computador/tablet.

NESTE GUIA VOCÊ ENCONTRARÁ:

05

15 anos descobrindo e redescobrimo o RH Jurídico!

13

Retrospectiva 2023 | Tendências 2024

26

Metodologia

27

Considerações da pesquisa

29

Remunerações | Empresas | São Paulo

36

Remunerações | Escritórios | São Paulo

NESTE GUIA VOCÊ ENCONTRARÁ:

67

ARTIGO: Governança Corporativa para além do Compliance
Por: Flávio Vidigal | Isabella Accioly | Tatiana Rezende

70

Remunerações
Empresas | Minas Gerais

77

Remunerações |
Escritórios | Minas Gerais

88

Remunerações |
Legal Ops. - Adm.

93

ARTIGO: Rebranding não é
inovação, é sobrevivência!
Por: Yasmin Gomes

97

Análise de indicadores | Empresas
Minas Gerais e São Paulo

NESTE GUIA VOCÊ ENCONTRARÁ:

105

ARTIGO: Trabalhar a Diversidade, Equidade e Inclusão no Mundo Corporativo é fazer o que é certo!
Por: Daniela Sagaz

120

ARTIGO: Avançando em direção à excelência operacional: como avaliar a maturidade da área de Legal Operations
Por: Ana Beatriz Couto

111

Análise de indicadores Escritórios | Minas Gerais e São Paulo

123

Conheça a nossa equipe





15 anos descobrindo e redescobrando o RH Jurídico

Confiança. Em 2023 a Perroni Consultoria completou 15 anos de história e sucesso. Poderíamos citar a nossa ampla rede de clientes, as centenas de processos seletivos ou os(as) milhares de candidatos(as) em nosso sistema próprio. Mas nada disso existiria se não fosse um pequeno detalhe: **a confiança.**

Em 2008, quando resolvemos fundar a Perroni Consultoria, não tínhamos ideia de onde poderíamos chegar. Com o foco definido em 2011, combinado com a nossa nova sede que veio em seguida, nosso rumo mudou positivamente. Em 2019, com a chegada do Ricardo Oliveira, nosso sócio responsável pela área comercial, e a expansão para São Paulo, a Perroni redefiniu os seus propósitos e passou a adotar um objetivo claro e bem desafiador: **construir ambientes jurídicos de alta performance.**



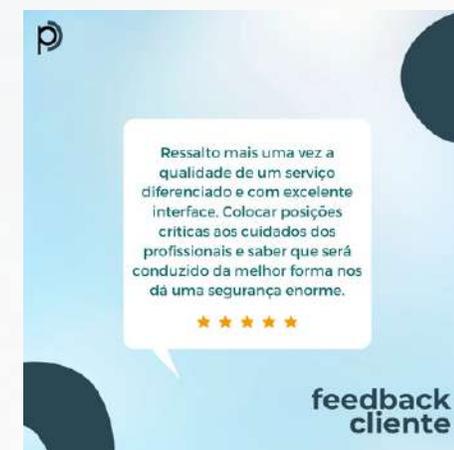
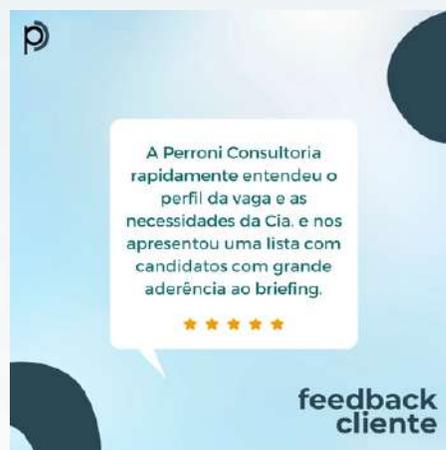
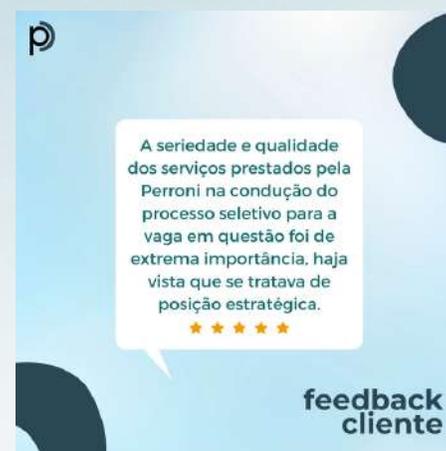
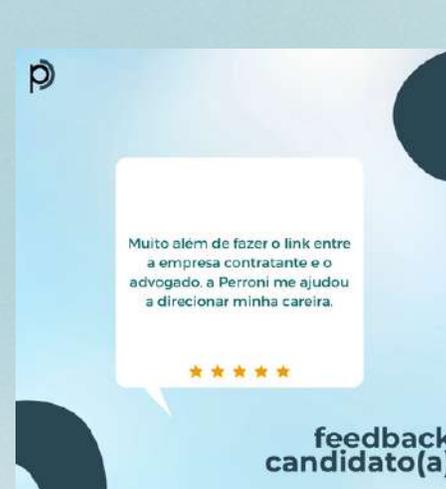
Com o objetivo definido, a nossa nova questão seria como alcançá-lo. Estudamos ainda mais o mercado e investimos em tecnologia. Com um sistema autoral, conseguimos criar uma base sólida de clientes e candidatos(as), facilitando, desta maneira, o mapeamento para o “match” perfeito entre as oportunidades em Escritórios / Departamentos Jurídicos e os(as) candidatos(as).



A Perroni é feita de pessoas

Não temos por que não revelar o segredo de nosso sucesso ao longo desses 15 anos. **A Perroni Consultoria é feita de pessoas, simples assim.** A valorização de nossos(as) profissionais, de candidatos(as), clientes e parceiros(as) é o diferencial. A atenção e o zelo em todos os processos é o motivo de seguirmos com o mesmo propósito e sermos reconhecidos por isso. Claro, entendemos a importância da tecnologia, citada anteriormente, sobretudo na celeridade dos processos. Porém, **uma empresa especializada em RH é construída por pessoas**, e esse é o nosso principal investimento.

v

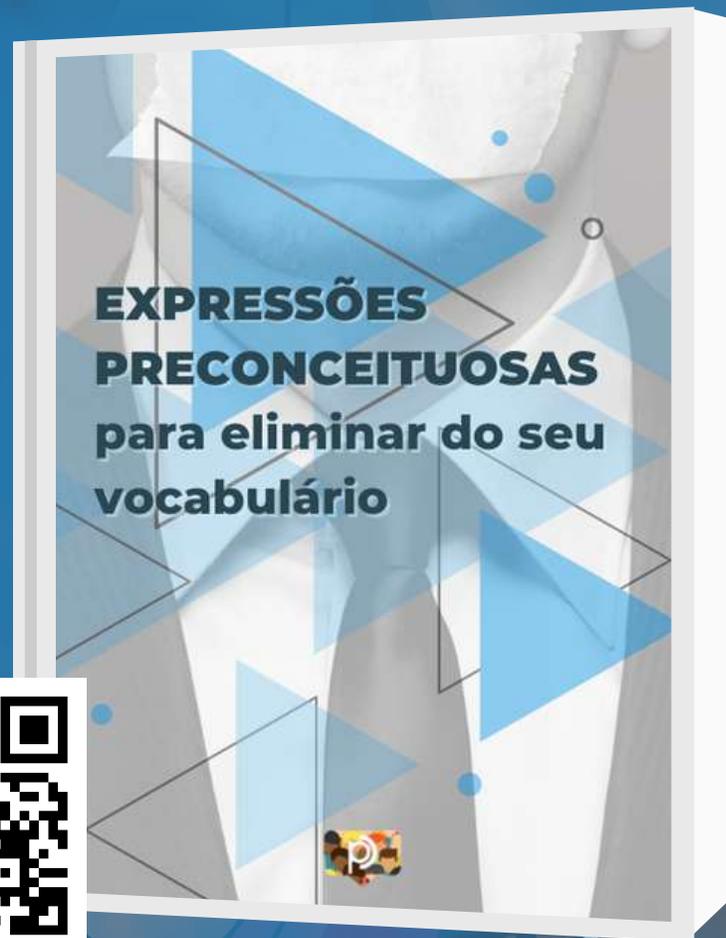




O cuidado com as pessoas e a vontade de construir ambientes jurídicos de alta performance, nos fez iniciar o projeto **Perroni Includi**. Idealizado pelo nosso comitê de Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I), o Perroni Includi visa auxiliar profissionais que atuam ou pretendem atuar no mercado jurídico e que compõem o grupo de diversidade, seja por questões de gênero, sexualidade, origem, classe social, deficiência, entre outros, a adquirirem um maior preparo para enfrentarem os desafios do mercado de trabalho.

O maior objetivo do Perroni Includi é auxiliar profissionais minorizados a reorganizar a sua apresentação profissional (currículo, LinkedIn, entre outros), além de prestarmos consultorias objetivas sobre o comportamento e curadoria. Todo esse processo só é possível pela experiência de nossa equipe multidisciplinar.

Confira os nossos e-books sobre DE&I!



A Perroni é feita de inovação

Além do projeto Perroni Inclui, que traz um olhar mais disruptivo e equânime acerca do mundo jurídico, nós fomos também uma das primeiras empresas a acreditar e investir, como apoiadores, no **espaço Inverso**. O espaço, no Mercado Novo de BH, é destinado a encontros e conexões criativas para profissionais da área jurídica, em um ambiente totalmente inovador e disruptivo.

Em 2023 demos um passo ainda maior, investindo também em eventos próprios como o **“1º encontro de RH jurídico em São Paulo”**. O evento, que ocorreu presencialmente na capital paulista, contou com cerca de 40 participantes, em sua maioria profissionais de RH de escritórios, e discutiu os mais variados temas sobre Recursos Humanos em ambientes jurídicos.

Queríamos e podíamos fazer ainda mais. Neste ano, patrocinamos dois dos principais eventos jurídicos de São Paulo: **Brallaw**, idealizado pela Leaders League e a **Fenalaw**, a maior feira jurídica do país.



Reconhecimento

A expansão de nossa atuação em diversos estados do Brasil, além de São Paulo e Minas Gerais, onde está localizada as nossas sedes, nos trouxe também uma maior notoriedade acerca de processos seletivos distintos e consultorias.

Hoje, a Perroni é reconhecida, também, por processos para posições estratégicas, como contratação de sócios(as), heads jurídicos, entre outros. E foi dessa maneira, através da confiança e da indicação de nossos clientes e parceiros(as), que fomos reconhecidos pela terceira vez consecutiva no ranking da renomada publicação internacional Leaders League. Somos **Líderes Nacionais em Hunting Jurídico** de acordo com a publicação.



Confiança!

Os nossos primeiros 15 anos foram desafiadores, mas, acima de tudo, prósperos. Esperamos continuar encarando novos desafios, descobrindo e redescobrimo, além de ajudar, o mercado jurídico por tantos anos mais.

A Perroni seguirá investindo em pessoas, como empresas especializadas em RH devem fazer, e seguirá acreditando que a confiança em nosso trabalho, aliada ao nosso compromisso, é o que nos trouxe até aqui. **Confiança, agradecemos por ela.**



RETROSPECTIVA 2023
TENDÊNCIAS 2024



Retrospectiva 2023

O ano de 2023 foi marcado por uma série de desafios que impactaram diretamente o mercado jurídico brasileiro.

As mudanças nas relações humanas e de trabalho e todo o efeito já sentido e ainda esperado decorrente do protagonismo de temas como inovação e tecnologia, influenciaram a forma como os escritórios de advocacia e departamentos jurídicos operam.

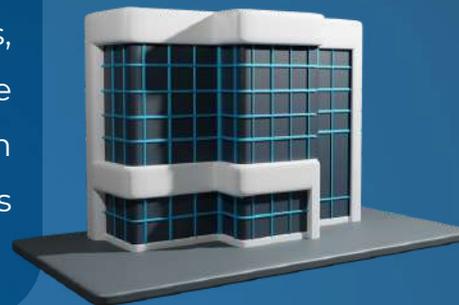
As contratações de advogados(as) e demais profissionais do Direito acompanharam de perto as oscilações políticas e econômicas do país.

v



Como principais destaques do ano de 2023 indicamos as áreas abaixo:

Empresarial em ascensão: Com o ambiente de negócios se aquecendo e com a retomada econômica, áreas ligadas ao direito empresarial, como M&A (Fusões e Aquisições), Societário em geral e Contratos Comerciais, estiveram entre as mais demandadas em termos de contratações de advogados(as), como previmos no Guia anterior. As empresas buscaram reforçar suas equipes para lidar com transações e negociações complexas.



Tributário Consultivo e Tax agitados: Esse mesmo aquecimento no ambiente de negócios, conjugado à complexidade do sistema tributário brasileiro, trouxe, também como previmos no ano passado, um leve aumento na demanda de profissionais com vivência na Consultoria Tributária e no Tax. Além disso, as tão esperadas mudanças na legislação tributária, como as reformas tributária e fiscal em discussão, exigiram uma consultoria jurídica detalhada para empresas em busca de eficiência fiscal nos cenários atual e futuro. As contratações para o contencioso tributário, por outro lado, não foram tão destacadas, dando uma característica de estabilidade para a área.



Como principais destaques do ano de 2023 indicamos as áreas abaixo:

Ambiental, Minerário e Sustentabilidade no topo da pauta:

O crescente foco na sustentabilidade e responsabilidade social levou a um aumento na demanda por advogados(as) especializados(as) nesses segmentos. Empresas buscaram mitigar riscos e aderir a regulamentações cada vez mais rígidas. O setor da mineração movimentou o mercado jurídico em 2023, na busca de uma melhor estruturação de seus times, principalmente em temas relacionados à responsabilidade ambiental, sustentabilidade e governança.



Retomada do Direito Administrativo/Público: Com o avanço, ainda tímido, na estabilidade política e as reformas econômicas, notamos um aumento na abertura de oportunidades para advogados(as) especializados(as) em direito administrativo, regulatório e de infraestrutura, o que trouxemos como tendência no Guia anterior. A expectativa de grandes projetos de infraestrutura, como obras públicas e parcerias público-privadas, impulsionaram a demanda por advogados(as) com experiência em contratos governamentais e regulamentação.



Como principais destaques do ano de 2023 indicamos as áreas abaixo:

Tecnologia e Proteção de Dados ainda em evidência: A transformação digital continuou a impactar o mercado jurídico, impulsionando a necessidade de advogados(as) especializados(as) em proteção de dados, tecnologia e propriedade intelectual. A área de Proteção de Dados (mais conhecida como LGPD) também demandou muito do jurídico, mas com menos volume de contratações que em anos anteriores, possivelmente por já termos times mais completos e preparados sobre o tema.



Cível e Trabalhista sempre presentes: Como em todos os anos, as contratações de profissionais para atuação nas áreas cíveis e trabalhistas, tanto contenciosas quanto consultivas, pela amplitude dos temas e volume de demandas, continuaram a movimentar o mercado.

Tendências 2024

Pelas análises do que vem acontecendo no mercado e com as perspectivas políticas e econômicas, identificamos as seguintes áreas do direito que provavelmente terão uma alta demanda por contratações em 2024:



2024



Como principais tendências para o ano de 2024 indicamos as áreas abaixo:

Direito Tributário: Com a discussão de reformas tributária e fiscal ainda em pauta e relevância do tema no cenário empresarial, advogados(as) especializados(as) no tema tendem a estar em alta nas movimentações de mercado, para que as empresas se mantenham em conformidade e consigam aproveitar oportunidades.



Direito Digital e Tecnologia: A transformação digital continuará a impulsionar a demanda por advogados(as) especializados(as) em questões relacionadas à tecnologia. A integração de tecnologias legais (legaltechs) nas operações jurídicas ganha mais relevância. Advogados(as) que dominam a tecnologia terão uma vantagem competitiva.

Como principais tendências para o ano de 2024 indicamos as áreas abaixo:

Direito de Energia e Recursos Naturais: Com o crescimento das energias renováveis e as regulamentações ambientais em evolução, advogados(as) que entendem as complexidades desses setores serão procurados.



Direito da Saúde: A área da saúde está em constante evolução, com novas regulamentações e desafios legais. Advogados(as) especializados(as) em saúde serão necessários para auxiliar hospitais, clínicas e empresas farmacêuticas.

v

Como principais tendências para o ano de 2024 indicamos as áreas abaixo:

Direito Imobiliário: Com o esperado aquecimento do mercado imobiliário, advogados(as) que lidam com transações imobiliárias e regulamentações imobiliárias serão valiosos para empresas e investidores.



ESG: A pressão crescente por ações sustentáveis e responsabilidade ambiental impulsionará a demanda por advogados(as) com expertise em Direito Ambiental e Sustentabilidade. Empresas que adotam políticas de responsabilidade social precisarão de orientação legal para garantir o cumprimento das normas éticas e legais.

Como principais tendências para o ano de 2024 indicamos as áreas abaixo:

Compliance: A regulamentação continua a se intensificar, especialmente em setores como saúde, finanças e energia. A conformidade será essencial para evitar litígios e multas. As empresas buscarão programas de compliance sob medida para atender às necessidades específicas de seu setor e jurisdição.





Tendências 2024

RECURSOS HUMANOS (RH)



Tendências 2024 - RH

Capacitação e Desenvolvimento:

Investir em programas de capacitação contínua para advogados(as) será essencial para manter a excelência no serviço ao cliente e acompanhar as mudanças legais.

Diversidade e Inclusão:

A promoção da diversidade e inclusão no ambiente de trabalho será um foco importante, visando equipes mais representativas e inclusivas.

Bem-estar dos Colaboradores:

A saúde mental e o bem-estar dos advogados(as) serão prioridades, com programas de suporte e políticas de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Flexibilidade no Trabalho:

Oferecer opções de trabalho flexíveis para atrair profissionais que buscam um equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Recrutamento Estratégico:

O recrutamento de advogados(as) com habilidades específicas alinhadas às tendências do mercado será fundamental para o sucesso em 2024.



Concluimos que o mercado jurídico brasileiro está em constante evolução, e os desafios e oportunidades são numerosos. Ao considerar as tendências e perspectivas apresentadas, os escritórios de advocacia podem se preparar para um futuro promissor e atender às crescentes demandas de seus clientes.



Finalizando, gostaríamos de ressaltar que o objetivo deste tópico é abordar os segmentos 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 construímos o Guia?



Informações

Informações fornecidas pelos próprios profissionais, individualmente, por meio de questionário on-line, disponibilizado ao longo do 2º e 3º trimestre de 2023.



Banco de Dados

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

Benchmarking

Extensa pesquisa de mercado, contato com parceiros e clientes.



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.

Consideramos júnior:
Advogado(a) de 0 a 3
anos de experiência.



Consideramos pleno:
Advogado(a) acima
de 3 anos de
experiência a 6 anos
de experiência.



Consideramos sênior:
Advogado(a) com mais
de 6 anos de vivência.



Cada empresa/escritório escolhe
sua nomenclatura própria.

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-se 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(a) advogado(a) júnior com 3 anos de vivência precisa, evidentemente, ser diferente da de um(a) advogado(a) júnior recém-formado.

GUIA DE REMUNERAÇÕES empresas | são paulo **2024**



EMPRESAS – PEQUENO PORTE 2023



comércio e serviços até 49 Colaboradores e indústria até 99 Colaboradores

| NÍVEL DO CARGO | EMPRESAS – PEQUENO PORTE 2023 | | | REMUNERAÇÃO VARIÁVEL (nº de salários) |
|--------------------|-------------------------------|-----------------------|----------------------|--|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | |
| Júnior | R\$ 3.760,00 | R\$ 5.330,00 | R\$ 8.115,00 | até 2 salários |
| Pleno | R\$ 5.640,00 | R\$ 7.630,00 | R\$ 10.660,00 | até 2 salários |
| Sênior/Coordenador | R\$ 8.570,00 | R\$ 10.820,00 | R\$ 17.210,00 | até 3 salários |
| Gerente/Diretor | R\$ 17.230,00 | R\$ 22.600,00 | R\$ 33.710,00 | até 5 salários |

*Remuneração fixa = Valores Brutos

EMPRESAS – PEQUENO PORTE 2024



comércio e serviços até 49 Colaboradores e indústria até 99 Colaboradores

| NÍVEL DO CARGO | EMPRESAS – PEQUENO PORTE 2024 | | | REMUNERAÇÃO VARIÁVEL (nº de salários) |
|--------------------|-------------------------------|-----------------------|----------------------|--|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | |
| Júnior | R\$ 3.930,00 | R\$ 5.570,00 | R\$ 8.520,00 | até 2 salários |
| Pleno | R\$ 5.890,00 | R\$ 7.970,00 | R\$ 11.140,00 | até 2 salários |
| Sênior/Coordenador | R\$ 8.960,00 | R\$ 11.310,00 | R\$ 17.980,00 | até 3 salários |
| Gerente/Diretor | R\$ 18.000,00 | R\$ 23.620,00 | R\$ 35.230,00 | até 5 salários |

*Remuneração fixa = Valores Brutos

EMPRESAS – MÉDIO PORTE 2023

SP

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

| NÍVEL DO CARGO | EMPRESAS – MÉDIO PORTE 2023 | | | REMUNERAÇÃO VARIÁVEL (nº de salários) |
|--------------------------|-----------------------------|-----------------------|----------------------|--|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | |
| Júnior | R\$ 4.390,00 | R\$ 6.170,00 | R\$ 8.160,00 | 0 - 3 |
| Pleno | R\$ 6.480,00 | R\$ 8.800,00 | R\$ 11.700,00 | 0 - 3 |
| Sênior | R\$ 9.980,00 | R\$ 12.870,00 | R\$ 16.200,00 | 0 - 4 |
| Coordenador/Especialista | R\$ 10.450,00 | R\$ 15.890,00 | R\$ 20.590,00 | 0 - 5 |
| Gerente | R\$ 18.290,00 | R\$ 27.060,00 | R\$ 37.620,00 | 0 - 6 |
| Diretor | R\$ 23.510,00 | R\$ 30.960,00 | R\$ 47.020,00 | 0 - 6 |

*Remuneração fixa = Valores Brutos

EMPRESAS – MÉDIO PORTE 2024



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

| NÍVEL DO CARGO | EMPRESAS – MÉDIO PORTE 2024 | | | REMUNERAÇÃO VARIÁVEL (nº de salários) |
|--------------------------|-----------------------------|-----------------------|----------------------|--|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | |
| Júnior | R\$ 4.590,00 | R\$ 6.450,00 | R\$ 8.740,00 | 0 - 3 |
| Pleno | R\$ 6.770,00 | R\$ 9.200,00 | R\$ 12.230,00 | 0 - 3 |
| Sênior | R\$ 10.430,00 | R\$ 13.450,00 | R\$ 16.930,00 | 0 - 4 |
| Coordenador/Especialista | R\$ 10.920,00 | R\$ 16.600,00 | R\$ 21.520,00 | 0 - 5 |
| Gerente | R\$ 19.110,00 | R\$ 28.280,00 | R\$ 39.310,00 | 0 - 6 |
| Diretor | R\$ 24.570,00 | R\$ 32.350,00 | R\$ 49.140,00 | 0 - 6 |

*Remuneração fixa = Valores Brutos

EMPRESAS – GRANDE PORTE 2023



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

| NÍVEL DO CARGO | EMPRESAS – GRANDE PORTE 2023 | | | REMUNERAÇÃO VARIÁVEL (nº de salários) |
|--------------------------|------------------------------|-----------------------|----------------------|--|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | |
| Júnior | R\$ 4.490,00 | R\$ 6.980,00 | R\$ 8.880,00 | 0 - 4 |
| Pleno | R\$ 7.210,00 | R\$ 9.600,00 | R\$ 11.910,00 | 0 - 4 |
| Sênior | R\$ 9.770,00 | R\$ 14.200,00 | R\$ 19.260,00 | 0 - 5 |
| Coordenador/Especialista | R\$ 12.750,00 | R\$ 16.940,00 | R\$ 24.560,00 | 0 - 5 |
| Gerente | R\$ 12.120,00 | R\$ 30.290,00 | R\$ 38.340,00 | 0 - 6 |
| Diretor | R\$ 32.920,00 | R\$ 45.140,00 | R\$ 74.190,00 | 0 - 8 |

*Remuneração fixa = Valores Brutos

EMPRESAS – GRANDE PORTE 2024



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

| NÍVEL DO CARGO | EMPRESAS – GRANDE PORTE 2024 | | | REMUNERAÇÃO VARIÁVEL (nº de salários) |
|--------------------------|------------------------------|-----------------------|----------------------|--|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | |
| Júnior | R\$ 4.690,00 | R\$ 7.290,00 | R\$ 9.280,00 | 0 - 4 |
| Pleno | R\$ 7.530,00 | R\$ 10.030,00 | R\$ 12.450,00 | 0 - 4 |
| Sênior | R\$ 10.210,00 | R\$ 14.840,00 | R\$ 20.130,00 | 0 - 5 |
| Coordenador/Especialista | R\$ 13.320,00 | R\$ 17.700,00 | R\$ 25.670,00 | 0 - 5 |
| Gerente | R\$ 21.030,00 | R\$ 31.650,00 | R\$ 40.000,00 | 0 - 6 |
| Diretor | R\$ 34.400,00 | R\$ 47.170,00 | R\$ 77.530,00 | 0 - 8 |

*Remuneração fixa = Valores Brutos

GUIA DE REMUNERAÇÕES escritórios | são paulo **2024**



| NÍVEL DO CARGO | ESCRITÓRIOS PEQUENO PORTE - CIVIL 2023 | | | REMUNERAÇÃO VARIÁVEL (nº de salários) |
|----------------|--|-----------------------|----------------------|--|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | |
| Júnior | R\$ 4.080,00 | R\$ 5.110,00 | R\$ 7.840,00 | 0 - 2 |
| Pleno | R\$ 5.230,00 | R\$ 9.510,00 | R\$ 12.960,00 | 0 - 3 |
| Sênior | R\$ 8.780,00 | R\$ 13.570,00 | R\$ 18.650,00 | 0 - 3 |

*Remuneração fixa = Valores Brutos

| NÍVEL DO CARGO | ESCRITÓRIOS PEQUENO PORTE - CIVIL 2024 | | | |
|----------------|--|--------------------|-------------------|----------------------|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | REMUNERAÇÃO VARIÁVEL |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | (nº de salários) |
| Júnior | R\$ 4.260,00 | R\$ 5.340,00 | R\$ 8.190,00 | 0 - 2 |
| Pleno | R\$ 5.470,00 | R\$ 9.940,00 | R\$ 13.540,00 | 0 - 3 |
| Sênior | R\$ 9.180,00 | R\$ 14.180,00 | R\$ 19.490,00 | 0 - 3 |

*Remuneração fixa = Valores Brutos

| NÍVEL DO CARGO | ESCRITÓRIOS MÉDIO PORTE - CIVIL 2023 | | | |
|----------------|--------------------------------------|--------------------|-------------------|----------------------|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | REMUNERAÇÃO VARIÁVEL |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | (nº de salários) |
| Júnior | R\$ 4.280,00 | R\$ 6.190,00 | R\$ 8.780,00 | 0 - 3 |
| Pleno | R\$ 6.790,00 | R\$ 10.240,00 | R\$ 14.630,00 | 0 - 4 |
| Sênior | R\$ 11.290,00 | R\$ 16.390,00 | R\$ 22.890,00 | 0 - 5 |

*Remuneração fixa = Valores Brutos

| NÍVEL DO CARGO | ESCRITÓRIOS MÉDIO PORTE - CIVIL 2024 | | | |
|----------------|--------------------------------------|--------------------|-------------------|----------------------|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | REMUNERAÇÃO VARIÁVEL |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | (nº de salários) |
| Júnior | R\$ 4.470,00 | R\$ 6.470,00 | R\$ 9.170,00 | 0 - 3 |
| Pleno | R\$ 7.000,00 | R\$ 10.700,00 | R\$ 15.290,00 | 0 - 4 |
| Sênior | R\$ 11.800,00 | R\$ 17.130,00 | R\$ 23.920,00 | 0 - 5 |

*Remuneração fixa = Valores Brutos

| NÍVEL DO CARGO | ESCRITÓRIOS GRANDE PORTE - CIVIL 2023 | | | |
|----------------|---------------------------------------|--------------------|-------------------|----------------------|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | REMUNERAÇÃO VARIÁVEL |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | (nº de salários) |
| Júnior | R\$ 4.600,00 | R\$ 7.720,00 | R\$ 10.240,00 | 0 - 3 |
| Pleno | R\$ 8.360,00 | R\$ 14.020,00 | R\$ 17.660,00 | 0 - 5 |
| Sênior | R\$ 13.060,00 | R\$ 18.340,00 | R\$ 24.890,00 | 0 - 5 |

*Remuneração fixa = Valores Brutos

| NÍVEL DO CARGO | ESCRITÓRIOS GRANDE PORTE - CIVIL 2024 | | | |
|----------------|---------------------------------------|--------------------|-------------------|----------------------|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | REMUNERAÇÃO VARIÁVEL |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | (nº de salários) |
| Júnior | R\$ 4.800,00 | R\$ 8.070,00 | R\$ 10.700,00 | 0 - 3 |
| Pleno | R\$ 8.740,00 | R\$ 14.650,00 | R\$ 18.450,00 | 0 - 5 |
| Sênior | R\$ 13.650,00 | R\$ 19.160,00 | R\$ 26.010,00 | 0 - 5 |

*Remuneração fixa = Valores Brutos

| NÍVEL DO CARGO | ESCRITÓRIOS PEQUENO PORTE - TRABALHISTA 2023 | | | |
|----------------|--|--------------------|-------------------|----------------------|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | REMUNERAÇÃO VARIÁVEL |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | (nº de salários) |
| Júnior | R\$ 4.080,00 | R\$ 5.870,00 | R\$ 7.840,00 | 0 - 2 |
| Pleno | R\$ 4.910,00 | R\$ 7.760,00 | R\$ 11.390,00 | 0 - 3 |
| Sênior | R\$ 7.840,00 | R\$ 12.780,00 | R\$ 18.810,00 | 0 - 3 |

*Remuneração fixa = Valores Brutos

| NÍVEL DO CARGO | ESCRITÓRIOS PEQUENO PORTE - TRABALHISTA 2024 | | | |
|----------------|--|--------------------|-------------------|----------------------|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | REMUNERAÇÃO VARIÁVEL |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | (nº de salários) |
| Júnior | R\$ 4.260,00 | R\$ 6.130,00 | R\$ 8.190,00 | 0 - 2 |
| Pleno | R\$ 5.130,00 | R\$ 8.110,00 | R\$ 11.900,00 | 0 - 3 |
| Sênior | R\$ 8.190,00 | R\$ 13.350,00 | R\$ 19.660,00 | 0 - 3 |

*Remuneração fixa = Valores Brutos

| NÍVEL DO CARGO | ESCRITÓRIOS MÉDIO PORTE - TRABALHISTA 2023 | | | |
|----------------|--|--------------------|-------------------|----------------------|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | REMUNERAÇÃO VARIÁVEL |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | (nº de salários) |
| Júnior | R\$ 4.080,00 | R\$ 6.840,00 | R\$ 8.360,00 | 0 - 3 |
| Pleno | R\$ 5.640,00 | R\$ 8.800,00 | R\$ 13.270,00 | 0 - 4 |
| Sênior | R\$ 10.030,00 | R\$ 14.890,00 | R\$ 22.450,00 | 0 - 5 |

*Remuneração fixa = Valores Brutos

| NÍVEL DO CARGO | ESCRITÓRIOS MÉDIO PORTE - TRABALHISTA 2024 | | | |
|----------------|--|--------------------|-------------------|----------------------|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | REMUNERAÇÃO VARIÁVEL |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | (nº de salários) |
| Júnior | R\$ 4.260,00 | R\$ 7.150,00 | R\$ 8.740,00 | 0 - 3 |
| Pleno | R\$ 5.890,00 | R\$ 9.200,00 | R\$ 13.870,00 | 0 - 4 |
| Sênior | R\$ 10.480,00 | R\$ 15.560,00 | R\$ 23.460,00 | 0 - 5 |

*Remuneração fixa = Valores Brutos

| NÍVEL DO CARGO | ESCRITÓRIOS GRANDE PORTE - TRABALHISTA 2023 | | | |
|----------------|---|--------------------|-------------------|----------------------|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | REMUNERAÇÃO VARIÁVEL |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | (nº de salários) |
| Júnior | R\$ 4.440,00 | R\$ 6.920,00 | R\$ 9.720,00 | 0 - 3 |
| Pleno | R\$ 7.840,00 | R\$ 11.590,00 | R\$ 16.930,00 | 0 - 5 |
| Sênior | R\$ 11.080,00 | R\$ 16.420,00 | R\$ 24.560,00 | 0 - 5 |

*Remuneração fixa = Valores Brutos

| NÍVEL DO CARGO | ESCRITÓRIOS GRANDE PORTE - TRABALHISTA 2024 | | | |
|----------------|---|--------------------|-------------------|----------------------|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | REMUNERAÇÃO VARIÁVEL |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | (nº de salários) |
| Júnior | R\$ 4.640,00 | R\$ 7.230,00 | R\$ 10.160,00 | 0 - 3 |
| Pleno | R\$ 8.190,00 | R\$ 12.110,00 | R\$ 17.690,00 | 0 - 5 |
| Sênior | R\$ 11.580,00 | R\$ 17.160,00 | R\$ 25.670,00 | 0 - 5 |

*Remuneração fixa = Valores Brutos

| NÍVEL DO CARGO | ESCRITÓRIOS PEQUENO PORTE - TRIBUTÁRIO CONTENCIOSO 2023 | | | |
|----------------|---|--------------------|-------------------|----------------------|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | REMUNERAÇÃO VARIÁVEL |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | (nº de salários) |
| Júnior | R\$ 4.350,00 | R\$ 6.580,00 | R\$ 8.900,00 | 0 - 3 |
| Pleno | R\$ 5.940,00 | R\$ 10.260,00 | R\$ 14.840,00 | 0 - 3 |
| Sênior | R\$ 10.810,00 | R\$ 15.940,00 | R\$ 21.200,00 | 0 - 3 |

*Remuneração fixa = Valores Brutos

| NÍVEL DO CARGO | ESCRITÓRIOS PEQUENO PORTE - TRIBUTÁRIO CONTENCIOSO 2024 | | | |
|----------------|---|--------------------|-------------------|----------------------|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | REMUNERAÇÃO VARIÁVEL |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | (nº de salários) |
| Júnior | R\$ 4.610,00 | R\$ 6.970,00 | R\$ 9.430,00 | 0 - 3 |
| Pleno | R\$ 6.300,00 | R\$ 10.880,00 | R\$ 15.730,00 | 0 - 3 |
| Sênior | R\$ 11.460,00 | R\$ 16.900,00 | R\$ 22.470,00 | 0 - 3 |

*Remuneração fixa = Valores Brutos

| NÍVEL DO CARGO | ESCRITÓRIOS MÉDIO PORTE - TRIBUTÁRIO CONTENCIOSO 2023 | | | |
|----------------|---|--------------------|-------------------|----------------------|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | REMUNERAÇÃO VARIÁVEL |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | (nº de salários) |
| Júnior | R\$ 4.660,00 | R\$ 7.480,00 | R\$ 10.070,00 | 0 - 4 |
| Pleno | R\$ 6.890,00 | R\$ 13.170,00 | R\$ 16.960,00 | 0 - 5 |
| Sênior | R\$ 12.930,00 | R\$ 18.380,00 | R\$ 24.150,00 | 0 - 5 |

*Remuneração fixa = Valores Brutos

| NÍVEL DO CARGO | ESCRITÓRIOS MÉDIO PORTE - TRIBUTÁRIO CONTENCIOSO 2024 | | | |
|----------------|---|--------------------|-------------------|----------------------|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | REMUNERAÇÃO VARIÁVEL |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | (nº de salários) |
| Júnior | R\$ 4.940,00 | R\$ 7.930,00 | R\$ 10.670,00 | 0 - 4 |
| Pleno | R\$ 7.300,00 | R\$ 13.960,00 | R\$ 17.980,00 | 0 - 5 |
| Sênior | R\$ 13.700,00 | R\$ 19.480,00 | R\$ 25.600,00 | 0 - 5 |

*Remuneração fixa = Valores Brutos

| NÍVEL DO CARGO | ESCRITÓRIOS GRANDE PORTE - TRIBUTÁRIO CONTENCIOSO 2023 | | | |
|----------------|--|--------------------|-------------------|----------------------|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | REMUNERAÇÃO VARIÁVEL |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | (nº de salários) |
| Júnior | R\$ 4.880,00 | R\$ 7.930,00 | R\$ 10.280,00 | 0 - 5 |
| Pleno | R\$ 7.950,00 | R\$ 13.420,00 | R\$ 18.250,00 | 0 - 7 |
| Sênior | R\$ 13.570,00 | R\$ 19.420,00 | R\$ 27.880,00 | 0 - 9 |

*Remuneração fixa = Valores Brutos

| NÍVEL DO CARGO | ESCRITÓRIOS GRANDE PORTE - TRIBUTÁRIO CONTENCIOSO 2024 | | | |
|----------------|--|--------------------|-------------------|----------------------|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | REMUNERAÇÃO VARIÁVEL |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | (nº de salários) |
| Júnior | R\$ 5.170,00 | R\$ 8.400,00 | R\$ 10.900,00 | 0 - 5 |
| Pleno | R\$ 8.430,00 | R\$ 14.230,00 | R\$ 19.340,00 | 0 - 7 |
| Sênior | R\$ 14.380,00 | R\$ 20.580,00 | R\$ 29.550,00 | 0 - 9 |

*Remuneração fixa = Valores Brutos

| NÍVEL DO CARGO | ESCRITÓRIOS PEQUENO PORTE - TRIBUTÁRIO CONSULTIVO 2023 | | | |
|----------------|--|--------------------|-------------------|----------------------|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | REMUNERAÇÃO VARIÁVEL |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | (nº de salários) |
| Júnior | R\$ 4.770,00 | R\$ 6.580,00 | R\$ 9.000,00 | 0 - 3 |
| Pleno | R\$ 7.150,00 | R\$ 10.740,00 | R\$ 14.420,00 | 0 - 3 |
| Sênior | R\$ 10.600,00 | R\$ 17.750,00 | R\$ 23.320,00 | 0 - 3 |

*Remuneração fixa = Valores Brutos

| NÍVEL DO CARGO | ESCRITÓRIOS PEQUENO PORTE - TRIBUTÁRIO CONSULTIVO 2024 | | | |
|----------------|--|--------------------|-------------------|----------------------|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | REMUNERAÇÃO VARIÁVEL |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | (nº de salários) |
| Júnior | R\$ 5.000,00 | R\$ 6.970,00 | R\$ 9.540,00 | 0 - 3 |
| Pleno | R\$ 7.580,00 | R\$ 11.380,00 | R\$ 15.280,00 | 0 - 3 |
| Sênior | R\$ 11.240,00 | R\$ 18.810,00 | R\$ 24.720,00 | 0 - 3 |

*Remuneração fixa = Valores Brutos

| NÍVEL DO CARGO | ESCRITÓRIOS MÉDIO PORTE - TRIBUTÁRIO CONSULTIVO 2023 | | | |
|----------------|--|--------------------|-------------------|----------------------|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | REMUNERAÇÃO VARIÁVEL |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | (nº de salários) |
| Júnior | R\$ 4.770,00 | R\$ 8.680,00 | R\$ 11.240,00 | 0 - 4 |
| Pleno | R\$ 7.310,00 | R\$ 13.180,00 | R\$ 18.020,00 | 0 - 5 |
| Sênior | R\$ 13.620,00 | R\$ 22.120,00 | R\$ 28.460,00 | 0 - 5 |

*Remuneração fixa = Valores Brutos

| NÍVEL DO CARGO | ESCRITÓRIOS MÉDIO PORTE - TRIBUTÁRIO CONSULTIVO 2024 | | | |
|----------------|--|--------------------|-------------------|----------------------|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | REMUNERAÇÃO VARIÁVEL |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | (nº de salários) |
| Júnior | R\$ 5.060,00 | R\$ 9.200,00 | R\$ 11.910,00 | 0 - 4 |
| Pleno | R\$ 7.750,00 | R\$ 13.970,00 | R\$ 19.900,00 | 0 - 5 |
| Sênior | R\$ 14.440,00 | R\$ 23.450,00 | R\$ 30.170,00 | 0 - 5 |

*Remuneração fixa = Valores Brutos

| NÍVEL DO CARGO | ESCRITÓRIOS GRANDE PORTE - TRIBUTÁRIO CONSULTIVO 2023 | | | |
|----------------|---|--------------------|-------------------|----------------------|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | REMUNERAÇÃO VARIÁVEL |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | (nº de salários) |
| Júnior | R\$ 4.880,00 | R\$ 8.560,00 | R\$ 11.130,00 | 0 - 5 |
| Pleno | R\$ 8.060,00 | R\$ 14.090,00 | R\$ 19.080,00 | 0 - 7 |
| Sênior | R\$ 14.840,00 | R\$ 23.600,00 | R\$ 30.390,00 | 0 - 9 |

*Remuneração fixa = Valores Brutos

| NÍVEL DO CARGO | ESCRITÓRIOS GRANDE PORTE - TRIBUTÁRIO CONSULTIVO 2024 | | | |
|----------------|---|--------------------|-------------------|----------------------|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | REMUNERAÇÃO VARIÁVEL |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | (nº de salários) |
| Júnior | R\$ 5.170,00 | R\$ 9.070,00 | R\$ 11.800,00 | 0 - 5 |
| Pleno | R\$ 8.540,00 | R\$ 14.940,00 | R\$ 20.220,00 | 0 - 7 |
| Sênior | R\$ 15.730,00 | R\$ 25.020,00 | R\$ 32.210,00 | 0 - 9 |

*Remuneração fixa = Valores Brutos

| NÍVEL DO CARGO | ESCRITÓRIOS PEQUENO PORTE - SOCIETÁRIO/MERCADO DE CAPITAIS 2023 | | | |
|----------------|---|-----------------------|----------------------|----------------------|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | REMUNERAÇÃO VARIÁVEL |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | (nº de salários) |
| Júnior | R\$ 4.880,00 | R\$ 7.240,00 | R\$ 9.330,00 | 0 - 3 |
| Pleno | R\$ 7.150,00 | R\$ 9.760,00 | R\$ 13.460,00 | 0 - 3 |
| Sênior | R\$ 10.600,00 | R\$ 18.230,00 | R\$ 25.650,00 | 0 - 3 |

*Remuneração fixa = Valores Brutos

| NÍVEL DO CARGO | ESCRITÓRIOS PEQUENO PORTE - SOCIETÁRIO/MERCADO DE CAPITAIS 2024 | | | |
|----------------|---|-----------------------|----------------------|----------------------|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | REMUNERAÇÃO VARIÁVEL |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | (nº de salários) |
| Júnior | R\$ 5.170,00 | R\$ 7.670,00 | R\$ 9.890,00 | 0 - 3 |
| Pleno | R\$ 7.580,00 | R\$ 10.350,00 | R\$ 14.270,00 | 0 - 3 |
| Sênior | R\$ 11.240,00 | R\$ 19.320,00 | R\$ 27.190,00 | 0 - 3 |

*Remuneração fixa = Valores Brutos

| NÍVEL DO CARGO | ESCRITÓRIOS MÉDIO PORTE - SOCIETÁRIO/MERCADO DE CAPITAIS 2023 | | | |
|----------------|---|-----------------------|----------------------|----------------------|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | REMUNERAÇÃO VARIÁVEL |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | (nº de salários) |
| Júnior | R\$ 4.880,00 | R\$ 8.260,00 | R\$ 10.490,00 | 0 - 4 |
| Pleno | R\$ 8.060,00 | R\$ 13.210,00 | R\$ 16.940,00 | 0 - 6 |
| Sênior | R\$ 13.570,00 | R\$ 21.670,00 | R\$ 28.620,00 | 0 - 8 |

*Remuneração fixa = Valores Brutos

| NÍVEL DO CARGO | ESCRITÓRIOS MÉDIO PORTE - SOCIETÁRIO/MERCADO DE CAPITAIS 2024 | | | |
|----------------|---|-----------------------|----------------------|----------------------|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | REMUNERAÇÃO VARIÁVEL |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | (nº de salários) |
| Júnior | R\$ 5.170,00 | R\$ 8.750,00 | R\$ 11.120,00 | 0 - 4 |
| Pleno | R\$ 8.540,00 | R\$ 14.000,00 | R\$ 17.960,00 | 0 - 6 |
| Sênior | R\$ 14.380,00 | R\$ 22.970,00 | R\$ 30.340,00 | 0 - 8 |

*Remuneração fixa = Valores Brutos

| NÍVEL DO CARGO | ESCRITÓRIOS GRANDE PORTE - SOCIETÁRIO/MERCADO DE CAPITAIS 2023 | | | |
|----------------|--|-----------------------|----------------------|----------------------|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | REMUNERAÇÃO VARIÁVEL |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | (nº de salários) |
| Júnior | R\$ 4.980,00 | R\$ 8.950,00 | R\$ 11.130,00 | 0 - 5 |
| Pleno | R\$ 9.010,00 | R\$ 14.400,00 | R\$ 18.540,00 | 0 - 7 |
| Sênior | R\$ 14.840,00 | R\$ 24.620,00 | R\$ 31.800,00 | 0 - 9 |

*Remuneração fixa = Valores Brutos

| NÍVEL DO CARGO | ESCRITÓRIOS GRANDE PORTE - SOCIETÁRIO/MERCADO DE CAPITAIS 2024 | | | |
|----------------|--|-----------------------|----------------------|----------------------|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | REMUNERAÇÃO VARIÁVEL |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | (nº de salários) |
| Júnior | R\$ 5.280,00 | R\$ 9.490,00 | R\$ 11.800,00 | 0 - 5 |
| Pleno | R\$ 9.550,00 | R\$ 15.260,00 | R\$ 19.650,00 | 0 - 7 |
| Sênior | R\$ 15.730,00 | R\$ 26.100,00 | R\$ 33.700,00 | 0 - 9 |

*Remuneração fixa = Valores Brutos

Governança Corporativa para além do Compliance

Por: Flávio Augusto Marinho Vidigal | Isabella Carvalho Accioly | Tatiana Venâncio de Rezende

Os conceitos de “Governança Corporativa” e “Compliance” frequentemente são confundidos. Ambos fazem parte de um sistema integrado, que engloba também riscos e controles internos, mas possuem escopo distintos. A governança corporativa é “o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas”¹. Por sua vez, o compliance “é a busca permanente de coerência entre aquilo que se espera de uma organização – respeito a regras, propósito, valores e princípios que constituem sua identidade – e o que ela, de fato, pratica no dia a dia”². O principal ponto de intersecção entre ambos os conceitos é a ética e a finalidade de sua aplicação: preservar os valores, a saúde e a reputação dos negócios.



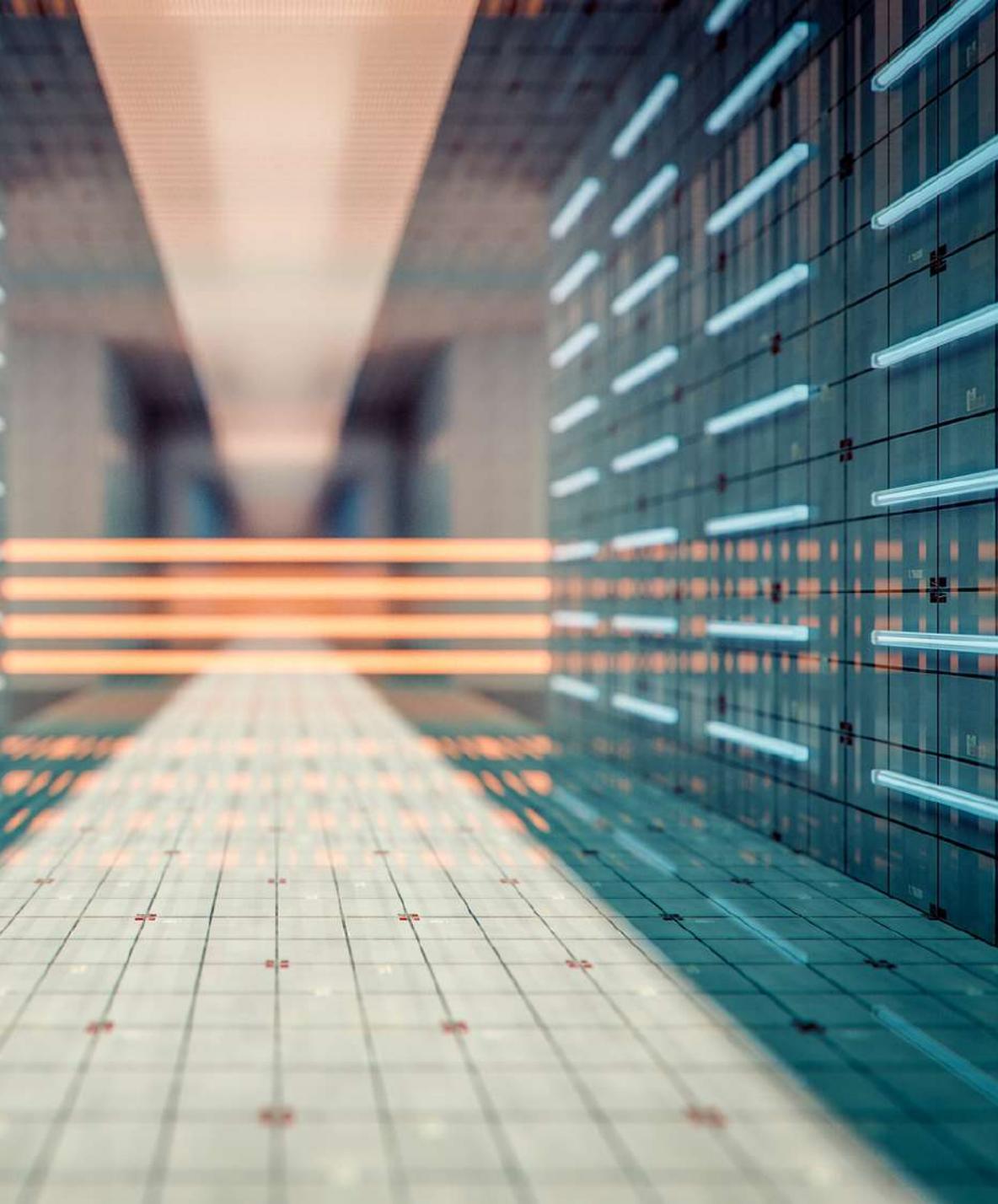
1 e 2 Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – 6ª ed. - IBGC. São Paulo, SP: IBGC, 2023

No entanto, é importante ressaltar que o conceito de governança corporativa evoluiu significativamente ao longo do tempo. Nos anos 70, quando Jensen e Meckling publicaram seus estudos sobre empresas norte-americanas e britânicas, identificaram o que chamaram de “Teoria da Firma” ou “Teoria do Agente-Principal”, que significa a maximização, pelos administradores da empresa, de seus próprios interesses, sobrepondo-os aos interesses dos sócios e, conseqüentemente, da empresa. A fim de minimizar o problema, os autores sugeriram medidas de alinhamento dos interesses de todos os envolvidos, tais como monitoramento, controle e ampla divulgação de informações, o que convencionou-se chamar de “governança corporativa”¹.

Atualmente, o conceito vem ganhando contornos mais amplos, relativizando a lucratividade dos acionistas em prol da cultura ética nos negócios e do equilíbrio entre o atendimento dos interesses do acionista e de todos os stakeholders. Tal perspectiva reconhece a interdependência entre as organizações e o contexto econômico, social e ambiental em que elas se inserem e se alinha à discussão contemporânea sobre a responsabilidade e a função social da empresa, que devem servir de parâmetro para a construção dos programas de compliance. É preciso que haja conformidade entre a tomada de decisão dos acionistas e os compromissos sociais assumidos pela empresa.

¹ Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – 6ª ed. - IBGC. São Paulo, SP: IBGC, 2023





Essa abordagem parte justamente dos princípios que balizam a governança corporativa (integridade, transparência, equidade, responsabilização e sustentabilidade) e que contribuem para um impacto positivo mais amplo ao priorizar o atendimento de múltiplos interesses. A transparência é uma das maiores exigências do mercado e da sociedade na atualidade e isso não se dá ao acaso, vez que foram muitos os escândalos de fraude e corrupção envolvendo companhias privadas ao longo dos anos. As empresas estão sendo mais cobradas e a governança corporativa vem se mostrando um elemento essencial na estrutura das corporações.

De acordo com Caroline Pinheiro “se a governança corporativa é considerada como mecanismo sintetizador de práticas e normas harmonizadoras dos interesses (nem sempre convergentes) de uma sociedade, o compliance possui natureza muito mais ampla, sendo instrumento capaz de direcionar a resolução dos conflitos internos e mitigar riscos externos através da conformação entre princípios e valores em prol do interesse social e da função social da empresa”³. Portanto, na prática, o que se conclui é que os dois institutos visam a uma atuação empresarial mais ética, íntegra e estruturada.

3 PINHEIRO, Caroline. Compliance sob a Perspectiva da Governança Corporativa. In CUEVA, Ricardo Villas Boas; FRAZÃO, Ana. Compliance – Perspectivas e desafios dos programas de conformidade. Belo Horizonte: FÓRUM, 2018.

GUIA DE REMUNERAÇÕES empresas | minas gerais **2024**



EMPRESAS – PEQUENO PORTE 2023

MG

comércio e serviços até 49 colaboradores e indústria até 99 colaboradores

| NÍVEL DO CARGO | EMPRESAS – PEQUENO PORTE 2023 | | | | | |
|---------------------|-------------------------------|--------------------|-------------------|------------------------------|--------------------|-------------------|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | SOMATÓRIO FIXO + VARIÁVEL ** | | |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO |
| Estagiário | R\$ 1.000,00 | R\$ 1.420,00 | R\$ 1.780,00 | - | - | - |
| Júnior | R\$ 2.400,00 | R\$ 3.400,00 | R\$ 4.580,00 | R\$ 2.590,00 | R\$ 3.700,00 | R\$ 4.830,00 |
| Pleno | R\$ 3.650,00 | R\$ 4.750,00 | R\$ 5.400,00 | R\$ 4.020,00 | R\$ 5.390,00 | R\$ 5.980,00 |
| Sênior | R\$ 5.700,00 | R\$ 7.170,00 | R\$ 8.670,00 | R\$ 6.150,00 | R\$ 8.050,00 | R\$ 10.080,00 |
| Coordenador/Gerente | R\$ 9.000,00 | R\$ 13.050,00 | R\$ 14.950,00 | R\$ 9.730,00 | R\$ 15.250,00 | R\$ 16.190,00 |

*Remuneração fixa = Valores Brutos

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

EMPRESAS – PEQUENO PORTE 2024

MG

comércio e serviços até 49 colaboradores e indústria até 99 colaboradores

| NÍVEL DO CARGO | EMPRESAS – PEQUENO PORTE 2024 | | | | | |
|---------------------|-------------------------------|--------------------|-------------------|------------------------------|--------------------|-------------------|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | SOMATÓRIO FIXO + VARIÁVEL ** | | |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO |
| Estagiário | R\$ 1.050,00 | R\$ 1.480,00 | R\$ 1.860,00 | - | - | - |
| Júnior | R\$ 2.510,00 | R\$ 3.550,00 | R\$ 4.790,00 | R\$ 2.700,00 | R\$ 3.870,00 | R\$ 5.050,00 |
| Pleno | R\$ 3.810,00 | R\$ 4.960,00 | R\$ 5.640,00 | R\$ 4.200,00 | R\$ 5.630,00 | R\$ 6.250,00 |
| Sênior | R\$ 5.960,00 | R\$ 7.490,00 | R\$ 9.060,00 | R\$ 6.430,00 | R\$ 8.410,00 | R\$ 10.530,00 |
| Coordenador/Gerente | R\$ 9.400,00 | R\$ 13.640,00 | R\$ 15.620,00 | R\$ 10.170,00 | R\$ 15.940,00 | R\$ 16.920,00 |

*Remuneração fixa = Valores Brutos

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

EMPRESAS – MÉDIO PORTE 2023

MG

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

| NÍVEL DO CARGO | EMPRESAS – MÉDIO PORTE 2023 | | | | | |
|--------------------------|-----------------------------|--------------------|-------------------|------------------------------|--------------------|-------------------|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | SOMATÓRIO FIXO + VARIÁVEL ** | | |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO |
| Estagiário | R\$ 1.000,00 | R\$ 1.590,00 | R\$ 2.000,00 | - | - | - |
| Júnior | R\$ 2.600,00 | R\$ 3.530,00 | R\$ 4.750,00 | R\$ 2.830,00 | R\$ 4.020,00 | R\$ 4.980,00 |
| Pleno | R\$ 4.180,00 | R\$ 6.250,00 | R\$ 7.840,00 | R\$ 4.520,00 | R\$ 6.980,00 | R\$ 8.580,00 |
| Sênior | R\$ 6.950,00 | R\$ 8.930,00 | R\$ 13.480,00 | R\$ 7.520,00 | R\$ 10.260,00 | R\$ 14.600,00 |
| Coordenador/Especialista | R\$ 9.000,00 | R\$ 11.620,00 | R\$ 15.300,00 | R\$ 9.850,00 | R\$ 12.790,00 | R\$ 16.100,00 |
| Gerente | R\$ 11.280,00 | R\$ 17.070,00 | R\$ 28.210,00 | R\$ 11.280,00 | R\$ 19.780,00 | R\$ 30.660,00 |
| Diretor | R\$ 20.900,00 | R\$ 30.500,00 | R\$ 50.510,00 | R\$ 20.900,00 | R\$ 35.450,00 | R\$ 54.700,00 |

*Remuneração fixa = Valores Brutos

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

EMPRESAS – MÉDIO PORTE 2024

MG

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

| NÍVEL DO CARGO | EMPRESAS – MÉDIO PORTE 2024 | | | | | |
|--------------------------|-----------------------------|--------------------|-------------------|------------------------------|--------------------|-------------------|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | SOMATÓRIO FIXO + VARIÁVEL ** | | |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO |
| Estagiário | R\$ 1.050,00 | R\$ 1.660,00 | R\$ 2.090,00 | - | - | - |
| Júnior | R\$ 2.720,00 | R\$ 3.690,00 | R\$ 4.960,00 | R\$ 2.960,00 | R\$ 4.020,00 | R\$ 5.200,00 |
| Pleno | R\$ 4.370,00 | R\$ 6.530,00 | R\$ 8.190,00 | R\$ 4.720,00 | R\$ 6.980,00 | R\$ 8.970,00 |
| Sênior | R\$ 7.260,00 | R\$ 9.330,00 | R\$ 14.090,00 | R\$ 7.860,00 | R\$ 10.260,00 | R\$ 15.260,00 |
| Coordenador/Especialista | R\$ 9.400,00 | R\$ 12.140,00 | R\$ 15.990,00 | R\$ 10.290,00 | R\$ 12.790,00 | R\$ 16.820,00 |
| Gerente | R\$ 11.790,00 | R\$ 17.840,00 | R\$ 29.480,00 | R\$ 11.790,00 | R\$ 19.780,00 | R\$ 32.040,00 |
| Diretor | R\$ 21.840,00 | R\$ 31.870,00 | R\$ 52.780,00 | R\$ 37.050,00 | R\$ 35.450,00 | R\$ 57.160,00 |

*Remuneração fixa = Valores Brutos

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

EMPRESAS – GRANDE PORTE 2023

MG

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

| NÍVEL DO CARGO | EMPRESAS – GRANDE PORTE 2023 | | | | | |
|--------------------------|------------------------------|--------------------|-------------------|------------------------------|--------------------|-------------------|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | SOMATÓRIO FIXO + VARIÁVEL ** | | |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO |
| Estagiário | R\$ 1.250,00 | R\$ 1.690,00 | R\$ 2.700,00 | - | - | - |
| Júnior | R\$ 2.500,00 | R\$ 3.810,00 | R\$ 6.700,00 | R\$ 2.700,00 | R\$ 4.340,00 | R\$ 7.500,00 |
| Pleno | R\$ 4.570,00 | R\$ 6.820,00 | R\$ 9.250,00 | R\$ 4.940,00 | R\$ 7.170,00 | R\$ 9.760,00 |
| Sênior | R\$ 6.690,00 | R\$ 9.670,00 | R\$ 16.200,00 | R\$ 7.230,00 | R\$ 10.630,00 | R\$ 17.540,00 |
| Coordenador/Especialista | R\$ 8.000,00 | R\$ 13.500,00 | R\$ 18.970,00 | R\$ 8.730,00 | R\$ 15.350,00 | R\$ 22.430,00 |
| Gerente | R\$ 14.630,00 | R\$ 24.680,00 | R\$ 34.280,00 | R\$ 15.830,00 | R\$ 28.480,00 | R\$ 39.850,00 |
| Diretor | R\$ 20.900,00 | R\$ 36.990,00 | R\$ 74.200,00 | R\$ 20.900,00 | R\$ 40.080,00 | R\$ 82.120,00 |

*Remuneração fixa = Valores Brutos

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

EMPRESAS – GRANDE PORTE 2024

MG

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

| NÍVEL DO CARGO | EMPRESAS – GRANDE PORTE 2024 | | | | | |
|--------------------------|------------------------------|--------------------|-------------------|------------------------------|--------------------|-------------------|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | SOMATÓRIO FIXO + VARIÁVEL ** | | |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO |
| Estagiário | R\$ 1.300,00 | R\$ 1.770,00 | R\$ 2.820,00 | - | - | - |
| Júnior | R\$ 2.610,00 | R\$ 3.980,00 | R\$ 7.000,00 | R\$ 2.820,00 | R\$ 4.540,00 | R\$ 7.840,00 |
| Pleno | R\$ 4.780,00 | R\$ 7.130,00 | R\$ 9.670,00 | R\$ 5.160,00 | R\$ 7.490,00 | R\$ 10.200,00 |
| Sênior | R\$ 6.990,00 | R\$ 10.100,00 | R\$ 16.930,00 | R\$ 7.560,00 | R\$ 11.110,00 | R\$ 18.330,00 |
| Coordenador/Especialista | R\$ 8.360,00 | R\$ 14.110,00 | R\$ 19.820,00 | R\$ 9.120,00 | R\$ 16.040,00 | R\$ 23.440,00 |
| Gerente | R\$ 15.290,00 | R\$ 25.790,00 | R\$ 35.820,00 | R\$ 16.540,00 | R\$ 29.760,00 | R\$ 41.460,00 |
| Diretor | R\$ 21.840,00 | R\$ 38.650,00 | R\$ 77.540,00 | R\$ 21.840,00 | R\$ 41.880,00 | R\$ 85.820,00 |

*Remuneração fixa = Valores Brutos

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

GUIA DE REMUNERAÇÕES escritórios | minas gerais **2024**



| NÍVEL DO CARGO | ESCRITÓRIOS - CIVIL 2023 | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------|-------------------|------------------------------|--------------------|-------------------|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | SOMATÓRIO FIXO + VARIÁVEL ** | | |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO |
| Estagiário | R\$ 990,00 | R\$ 1.470,00 | R\$ 2.250,00 | - | - | - |
| Júnior | R\$ 2.090,00 | R\$ 3.400,00 | R\$ 5.220,00 | R\$ 2.090,00 | R\$ 3.670,00 | R\$ 5.640,00 |
| Pleno | R\$ 3.870,00 | R\$ 5.580,00 | R\$ 8.780,00 | R\$ 3.870,00 | R\$ 6.050,00 | R\$ 9.190,00 |
| Sênior | R\$ 5.540,00 | R\$ 8.860,00 | R\$ 15.150,00 | R\$ 5.540,00 | R\$ 9.610,00 | R\$ 15.890,00 |
| Coordenador/Especialista | R\$ 6.480,00 | R\$ 9.770,00 | R\$ 16.300,00 | R\$ 6.480,00 | R\$ 10.760,00 | R\$ 16.960,00 |
| Gerente | R\$ 10.450,00 | R\$ 14.980,00 | R\$ 22.830,00 | R\$ 10.450,00 | R\$ 16.890,00 | R\$ 25.860,00 |

*Remuneração fixa = Valores Brutos

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

| NÍVEL DO CARGO | ESCRITÓRIOS - CIVIL 2024 | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------|-------------------|------------------------------|--------------------|-------------------|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | SOMATÓRIO FIXO + VARIÁVEL ** | | |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO |
| Estagiário | R\$ 1.050,00 | R\$ 1.540,00 | R\$ 2.350,00 | - | - | - |
| Júnior | R\$ 2.180,00 | R\$ 3.550,00 | R\$ 5.450,00 | R\$ 2.180,00 | R\$ 3.840,00 | R\$ 5.890,00 |
| Pleno | R\$ 4.040,00 | R\$ 5.840,00 | R\$ 9.180,00 | R\$ 4.040,00 | R\$ 6.320,00 | R\$ 9.600,00 |
| Sênior | R\$ 5.790,00 | R\$ 9.260,00 | R\$ 15.830,00 | R\$ 5.790,00 | R\$ 10.040,00 | R\$ 16.600,00 |
| Coordenador/Especialista | R\$ 6.770,00 | R\$ 10.210,00 | R\$ 17.030,00 | R\$ 6.770,00 | R\$ 11.240,00 | R\$ 17.720,00 |
| Gerente | R\$ 10.920,00 | R\$ 15.650,00 | R\$ 23.850,00 | R\$ 10.920,00 | R\$ 17.650,00 | R\$ 27.020,00 |

*Remuneração fixa = Valores Brutos

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

| NÍVEL DO CARGO | ESCRITÓRIOS - TRABALHISTA 2023 | | | | | |
|--------------------------|--------------------------------|--------------------|-------------------|------------------------------|--------------------|-------------------|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | SOMATÓRIO FIXO + VARIÁVEL ** | | |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO |
| Estagiário | R\$ 900,00 | R\$ 1.430,00 | R\$ 2.250,00 | - | - | - |
| Júnior | R\$ 2.100,00 | R\$ 3.320,00 | R\$ 4.880,00 | R\$ 2.100,00 | R\$ 3.690,00 | R\$ 5.240,00 |
| Pleno | R\$ 3.760,00 | R\$ 5.470,00 | R\$ 8.320,00 | R\$ 3.760,00 | R\$ 5.850,00 | R\$ 8.610,00 |
| Sênior | R\$ 5.640,00 | R\$ 8.000,00 | R\$ 13.540,00 | R\$ 5.640,00 | R\$ 8.420,00 | R\$ 13.780,00 |
| Coordenador/Especialista | R\$ 6.270,00 | R\$ 9.110,00 | R\$ 15.650,00 | R\$ 6.270,00 | R\$ 9.660,00 | R\$ 16.120,00 |
| Gerente | R\$ 10.230,00 | R\$ 14.500,00 | R\$ 22.680,00 | R\$ 10.230,00 | R\$ 16.200,00 | R\$ 24.340,00 |

*Remuneração fixa = Valores Brutos

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

| NÍVEL DO CARGO | ESCRITÓRIOS - TRABALHISTA 2024 | | | | | |
|--------------------------|--------------------------------|--------------------|-------------------|------------------------------|--------------------|-------------------|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | SOMATÓRIO FIXO + VARIÁVEL ** | | |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO |
| Estagiário | R\$ 950,00 | R\$ 1.500,00 | R\$ 2.350,00 | - | - | - |
| Júnior | R\$ 2.200,00 | R\$ 3.470,00 | R\$ 5.100,00 | R\$ 2.190,00 | R\$ 3.860,00 | R\$ 5.480,00 |
| Pleno | R\$ 3.930,00 | R\$ 5.720,00 | R\$ 8.690,00 | R\$ 3.930,00 | R\$ 6.110,00 | R\$ 9.000,00 |
| Sênior | R\$ 5.890,00 | R\$ 8.360,00 | R\$ 14.150,00 | R\$ 5.890,00 | R\$ 8.800,00 | R\$ 14.400,00 |
| Coordenador/Especialista | R\$ 6.550,00 | R\$ 9.520,00 | R\$ 16.350,00 | R\$ 6.550,00 | R\$ 10.090,00 | R\$ 16.850,00 |
| Gerente | R\$ 10.690,00 | R\$ 15.150,00 | R\$ 23.700,00 | R\$ 10.690,00 | R\$ 16.930,00 | R\$ 25.430,00 |

*Remuneração fixa = Valores Brutos

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

| NÍVEL DO CARGO | ESCRITÓRIOS - TRIBUTÁRIO 2023 | | | | | |
|--------------------------|-------------------------------|--------------------|-------------------|------------------------------|--------------------|-------------------|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | SOMATÓRIO FIXO + VARIÁVEL ** | | |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO |
| Estagiário | R\$ 1.000,00 | R\$ 1.880,00 | R\$ 2.700,00 | - | - | - |
| Júnior | R\$ 2.330,00 | R\$ 3.750,00 | R\$ 7.100,00 | R\$ 2.330,00 | R\$ 4.208,00 | R\$ 8.540,00 |
| Pleno | R\$ 4.560,00 | R\$ 6.610,00 | R\$ 9.780,00 | R\$ 4.560,00 | R\$ 7.165,00 | R\$ 13.180,00 |
| Sênior | R\$ 7.420,00 | R\$ 10.820,00 | R\$ 18.020,00 | R\$ 7.420,00 | R\$ 11.426,00 | R\$ 18.020,00 |
| Coordenador/Especialista | R\$ 9.330,00 | R\$ 12.320,00 | R\$ 21.200,00 | R\$ 9.330,00 | R\$ 13.281,00 | R\$ 22.690,00 |
| Gerente | R\$ 13.040,00 | R\$ 15.420,00 | R\$ 23.300,00 | R\$ 13.040,00 | R\$ 17.230,00 | R\$ 28.910,00 |

*Remuneração fixa = Valores Brutos

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

| NÍVEL DO CARGO | ESCRITÓRIOS - TRIBUTÁRIO 2024 | | | | | |
|--------------------------|-------------------------------|--------------------|-------------------|------------------------------|--------------------|-------------------|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | SOMATÓRIO FIXO + VARIÁVEL ** | | |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO |
| Estagiário | R\$ 1.100,00 | R\$ 1.990,00 | R\$ 2.860,00 | - | - | - |
| Júnior | R\$ 2.470,00 | R\$ 3.970,00 | R\$ 7.520,00 | R\$ 2.470,00 | R\$ 4.460,00 | R\$ 9.050,00 |
| Pleno | R\$ 4.830,00 | R\$ 7.000,00 | R\$ 10.370,00 | R\$ 4.830,00 | R\$ 7.600,00 | R\$ 13.970,00 |
| Sênior | R\$ 7.870,00 | R\$ 11.470,00 | R\$ 19.100,00 | R\$ 7.870,00 | R\$ 12.110,00 | R\$ 19.100,00 |
| Coordenador/Especialista | R\$ 9.890,00 | R\$ 13.060,00 | R\$ 22.470,00 | R\$ 9.890,00 | R\$ 14.080,00 | R\$ 24.050,00 |
| Gerente | R\$ 13.820,00 | R\$ 16.350,00 | R\$ 24.700,00 | R\$ 13.820,00 | R\$ 18.000,00 | R\$ 30.210,00 |

*Remuneração fixa = Valores Brutos

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

ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA | SOCIETÁRIO/CONTRATOS/MERCADO DE CAPITAIS 2023



| NÍVEL DO CARGO | ESCRITÓRIOS - SOCIETÁRIO/CONTRATOS/MERCADO DE CAPITAIS 2023 | | | | | |
|--------------------------|---|--------------------|-------------------|------------------------------|--------------------|-------------------|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | SOMATÓRIO FIXO + VARIÁVEL ** | | |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO |
| Estagiário | R\$ 1.000,00 | R\$ 1.900,00 | R\$ 2.700,00 | - | - | - |
| Júnior | R\$ 2.500,00 | R\$ 4.120,00 | R\$ 7.260,00 | R\$ 2.540,00 | R\$ 4.550,00 | R\$ 8.750,00 |
| Pleno | R\$ 4.770,00 | R\$ 7.180,00 | R\$ 12.190,00 | R\$ 4.770,00 | R\$ 9.340,00 | R\$ 13.860,00 |
| Sênior | R\$ 7.950,00 | R\$ 12.570,00 | R\$ 18.020,00 | R\$ 7.950,00 | R\$ 14.600,00 | R\$ 20.190,00 |
| Coordenador/Especialista | R\$ 9.120,00 | R\$ 14.230,00 | R\$ 21.730,00 | R\$ 9.120,00 | R\$ 15.200,00 | R\$ 23.770,00 |
| Gerente | R\$ 13.780,00 | R\$ 17.730,00 | R\$ 24.910,00 | R\$ 13.780,00 | R\$ 18.750,00 | R\$ 29.800,00 |

*Remuneração fixa = Valores Brutos

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

ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA | SOCIETÁRIO/CONTRATOS/MERCADO DE CAPITAIS 2024



| NÍVEL DO CARGO | ESCRITÓRIOS - SOCIETÁRIO/CONTRATOS/MERCADO DE CAPITAIS 2024 | | | | | |
|--------------------------|---|--------------------|-------------------|------------------------------|--------------------|-------------------|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | SOMATÓRIO FIXO + VARIÁVEL ** | | |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO |
| Estagiário | R\$ 1.100,00 | R\$ 2.000,00 | R\$ 2.860,00 | - | - | - |
| Júnior | R\$ 2.650,00 | R\$ 4.370,00 | R\$ 7.700,00 | R\$ 2.690,00 | R\$ 4.820,00 | R\$ 9.270,00 |
| Pleno | R\$ 5.050,00 | R\$ 7.610,00 | R\$ 12.920,00 | R\$ 5.060,00 | R\$ 9.900,00 | R\$ 14.690,00 |
| Sênior | R\$ 8.430,00 | R\$ 13.320,00 | R\$ 19.100,00 | R\$ 8.430,00 | R\$ 15.480,00 | R\$ 21.400,00 |
| Coordenador/Especialista | R\$ 9.670,00 | R\$ 15.080,00 | R\$ 23.030,00 | R\$ 9.670,00 | R\$ 16.110,00 | R\$ 25.200,00 |
| Gerente | R\$ 14.610,00 | R\$ 18.790,00 | R\$ 26.400,00 | R\$ 14.600,00 | R\$ 19.880,00 | R\$ 31.590,00 |

*Remuneração fixa = Valores Brutos

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

ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA | CIVIL E TRABALHISTA 2023 (MASSIFICADO)



| NÍVEL DO CARGO | ESCRITÓRIOS - CIVIL E TRABALHISTA 2023 (MASSIFICADO) | | | | | |
|-------------------|--|--------------------|-------------------|------------------------------|--------------------|-------------------|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | SOMATÓRIO FIXO + VARIÁVEL ** | | |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO |
| Estagiário | R\$ 900,00 | R\$ 1.150,00 | R\$ 1.500,00 | - | - | - |
| Júnior | R\$ 1.460,00 | R\$ 2.370,00 | R\$ 3.430,00 | R\$ 1.460,00 | R\$ 2.500,00 | R\$ 3.740,00 |
| Pleno | R\$ 2.600,00 | R\$ 3.360,00 | R\$ 4.180,00 | R\$ 2.610,00 | R\$ 3.460,00 | R\$ 4.430,00 |
| Sênior/Supervisor | R\$ 3.660,00 | R\$ 5.430,00 | R\$ 7.750,00 | R\$ 3.660,00 | R\$ 5.560,00 | R\$ 8.430,00 |
| Coordenador | R\$ 5.230,00 | R\$ 6.920,00 | R\$ 9.180,00 | R\$ 5.230,00 | R\$ 7.180,00 | R\$ 10.250,00 |
| Gerente*** | R\$ 10.450,00 | R\$ 13.320,00 | R\$ 17.300,00 | R\$ 10.450,00 | R\$ 13.930,00 | R\$ 18.260,00 |

*Remuneração fixa = Valores Brutos

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

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

ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA | CIVIL E TRABALHISTA 2024 (MASSIFICADO)



| NÍVEL DO CARGO | ESCRITÓRIOS - CIVIL E TRABALHISTA 2024 (MASSIFICADO) | | | | | |
|-------------------|--|--------------------|-------------------|------------------------------|--------------------|-------------------|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | SOMATÓRIO FIXO + VARIÁVEL ** | | |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO |
| Estagiário | R\$ 950,00 | R\$ 1.200,00 | R\$ 1.570,00 | - | - | - |
| Júnior | R\$ 1.530,00 | R\$ 2.480,00 | R\$ 3.580,00 | R\$ 1.530,00 | R\$ 2.610,00 | R\$ 3.910,00 |
| Pleno | R\$ 2.720,00 | R\$ 3.510,00 | R\$ 4.370,00 | R\$ 2.730,00 | R\$ 3.620,00 | R\$ 4.630,00 |
| Sênior/Supervisor | R\$ 3.820,00 | R\$ 5.670,00 | R\$ 8.100,00 | R\$ 3.820,00 | R\$ 5.810,00 | R\$ 8.810,00 |
| Coordenador | R\$ 5.470,00 | R\$ 7.230,00 | R\$ 9.590,00 | R\$ 5.470,00 | R\$ 7.500,00 | R\$ 10.710,00 |
| Gerente*** | R\$ 10.920,00 | R\$ 13.920,00 | R\$ 18.080,00 | R\$ 10.920,00 | R\$ 14.560,00 | R\$ 19.080,00 |

*Remuneração fixa = Valores Brutos

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

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

GUIA DE REMUNERAÇÕES

legal ops. - adm. | minas gerais

2024



| NÍVEL DO CARGO | LEGAL OPERATIONS MG 2023 | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------|-------------------|------------------------------|--------------------|-------------------|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | SOMATÓRIO FIXO + VARIÁVEL ** | | |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO |
| Paralegal/Assistente | R\$ 1.430,00 | R\$ 2.420,00 | R\$ 3.190,00 | R\$ 1.430,00 | R\$ 2.620,00 | R\$ 3.720,00 |
| Analista/Supervisor | R\$ 3.000,00 | R\$ 5.410,00 | R\$ 6.400,00 | R\$ 3.100,00 | R\$ 5.260,00 | R\$ 9.000,00 |
| Especialista/Coordenador | R\$ 5.390,00 | R\$ 8.170,00 | R\$ 13.000,00 | R\$ 5.390,00 | R\$ 9.090,00 | R\$ 15.000,00 |

*Remuneração fixa = Valores Brutos

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

| NÍVEL DO CARGO | LEGAL OPERATIONS MG 2024 | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------|-------------------|------------------------------|--------------------|-------------------|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | SOMATÓRIO FIXO + VARIÁVEL ** | | |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO |
| Paralegal/Assistente | R\$ 1.600,00 | R\$ 2.660,00 | R\$ 3.500,00 | R\$ 1.570,00 | R\$ 2.880,00 | R\$ 4.090,00 |
| Analista/Supervisor | R\$ 3.300,00 | R\$ 4.960,00 | R\$ 7.040,00 | R\$ 3.450,00 | R\$ 5.790,00 | R\$ 9.900,00 |
| Especialista/Coordenador | R\$ 5.930,00 | R\$ 8.990,00 | R\$ 14.300,00 | R\$ 5.930,00 | R\$ 10.000,00 | R\$ 16.500,00 |

*Remuneração fixa = Valores Brutos

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

| NÍVEL DO CARGO | CARGOS ADMINISTRATIVOS ESCRITÓRIOS MG 2023 | | | | | |
|----------------|--|--------------------|-------------------|------------------------------|--------------------|-------------------|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | SOMATÓRIO FIXO + VARIÁVEL ** | | |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO |
| Assistente | R\$ 1.650,00 | R\$ 2.310,00 | R\$ 3.520,00 | R\$ 1.760,00 | R\$ 2.500,00 | R\$ 3.960,00 |
| Analista | R\$ 2.970,00 | R\$ 3.300,00 | R\$ 7.030,00 | R\$ 2.970,00 | R\$ 3.570,00 | R\$ 7.920,00 |
| Coordenador | R\$ 4.290,00 | R\$ 5.390,00 | R\$ 8.230,00 | R\$ 4.290,00 | R\$ 5.830,00 | R\$ 9.150,00 |
| Gerente | R\$ 7.700,00 | R\$ 11.330,00 | R\$ 16.500,00 | R\$ 7.700,00 | R\$ 12.270,00 | R\$ 18.560,00 |

*Remuneração fixa = Valores Brutos

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

| NÍVEL DO CARGO | CARGOS ADMINISTRATIVOS ESCRITÓRIOS MG 2023 | | | | | |
|----------------|--|--------------------|-------------------|------------------------------|--------------------|-------------------|
| | REMUNERAÇÃO FIXA* | | | SOMATÓRIO FIXO + VARIÁVEL ** | | |
| | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO | MENOR REMUNERAÇÃO | MÉDIA MERCADO 2023 | MAIOR REMUNERAÇÃO |
| Assistente | R\$ 1.750,00 | R\$ 2.450,00 | R\$ 3.730,00 | R\$ 1.860,00 | R\$ 2.650,00 | R\$ 4.200,00 |
| Analista | R\$ 3.150,00 | R\$ 3.500,00 | R\$ 7.450,00 | R\$ 3.150,00 | R\$ 3.790,00 | R\$ 8.400,00 |
| Coordenador | R\$ 4.550,00 | R\$ 5.710,00 | R\$ 8.720,00 | R\$ 4.550,00 | R\$ 6.180,00 | R\$ 9.700,00 |
| Gerente | R\$ 8.160,00 | R\$ 12.010,00 | R\$ 17.490,00 | R\$ 8.160,00 | R\$ 13.000,00 | R\$ 19.670,00 |

*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).



Rebranding não é inovação, é sobrevivência!

Por: Yasmin Gomes

O “humano-leão”, de Stadel, é uma escultura com cerca de 32 mil anos que foi encontrada na Alemanha no ano de 1939. A obra, cujo apelido a define - um ser meio humano, meio leonino -, é um dos principais marcos do que se conhece como Revolução Cognitiva. Se você já leu “Sapiens - Uma breve história da humanidade”, de Yuval Harari, deve estar sentindo uma assertiva familiaridade com o que estou dizendo.

Segundo estudiosos, entre 70 mil e 30 mil anos atrás, surgiram novas maneiras de pensar e de se comunicar entre nós humanos, mas não se sabe ao certo como. O que se sabe é que essa transformação permitiu a nossa evolução como espécie e que um aspecto fundamental dela é a capacidade que nós temos de imaginar coisas que não existem, como um “humano-leão”. Mais que isso, trata-se de nossa capacidade de nos orientarmos como sociedade ao redor de crenças, de coisas que inventamos em nossas mentes como: movimentos culturais, leis, crédito, pessoa jurídica e... **MARCAS!**

v

Afinal, as marcas representam um conjunto de crenças e uma promessa a ser entregue, desde a qualidade e diferenciais dos produtos e serviços até valores socioculturais. E, graças à constante evolução da nossa espécie, temos ferramentas capazes de intervir nesse campo associativo em benefício do desenvolvimento de negócios. Elas atuam por meio do que chamamos de branding, em alguns casos, rebranding.

v



BRANDING

O rebranding e o lobo mau

Estratégia e expressão são as duas esferas que compõem o desenvolvimento do branding. Primeiro, estudamos para definir aspectos estratégicos da organização. É preciso estabelecer a essência, o DNA que a torna única em sua proposta de valor e diferenciação. A partir disso criamos seu posicionamento, orientamos a experiência, os atributos dessa marca, como ela se comporta, no que acredita e seu propósito.

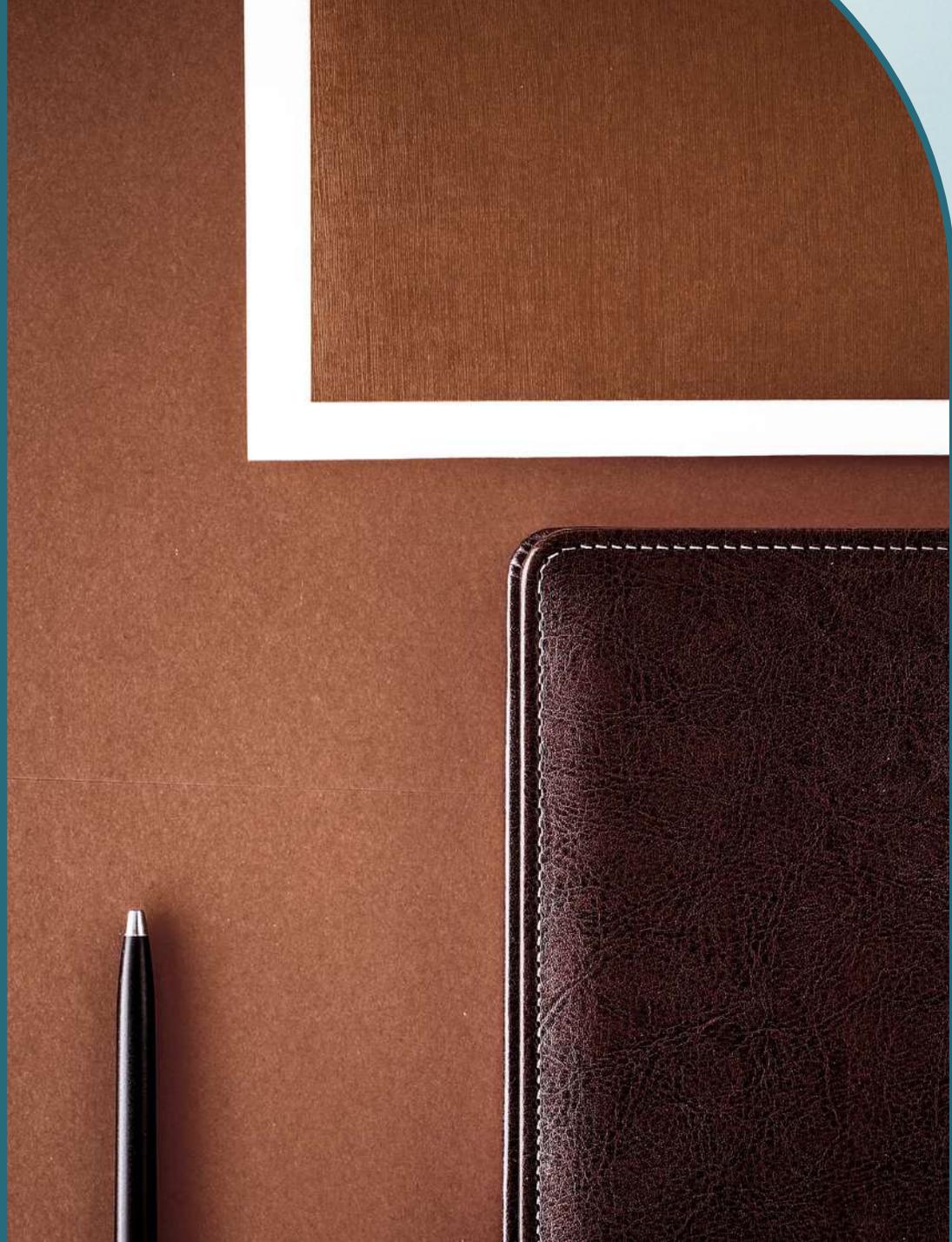
Na segunda esfera está a expressão, cores, tipografia, assinatura visual (logo), tom de voz, estilo fotográfico... Fatalmente é a parte mais tangível do branding e a mais aguardada. Porém, como me disse um amigo, o designer de marcas Luan Aguiar, em uma excelente comparação: você pode andar sem roupa, mas a roupa não pode caminhar sozinha (no caso, evidenciando a importância das diretrizes estratégicas que precedem essas criações).

O branding é a forma como mostramos ao mundo aquilo que somos. Por isso, estamos vendo no pós-pandemia um boom de rebranding, incluindo na advocacia. É assim que empresas e escritórios conseguem demonstrar que estão acompanhando as mudanças na sociedade.

Na Legal Sensory Design, agência de comunicação para a advocacia empresarial onde sou sócia e CEO, temos recebido cada vez mais projetos nessa área. São escritórios que querem expandir os negócios, atrair clientes com melhor fit, passar por transição de cultura, fusão ou cisão... Bancas do direito que sentem que sua marca não reflete seu momento atual.

E não se engane, são escritórios de todos os portes! Pois o branding é um trabalho contínuo, mas “de cara” gera ganhos como aumento da produtividade e engajamento, redução do esforço de venda, diferenciação e melhora na percepção de valor da marca, possibilitando inclusive um melhor ticket.

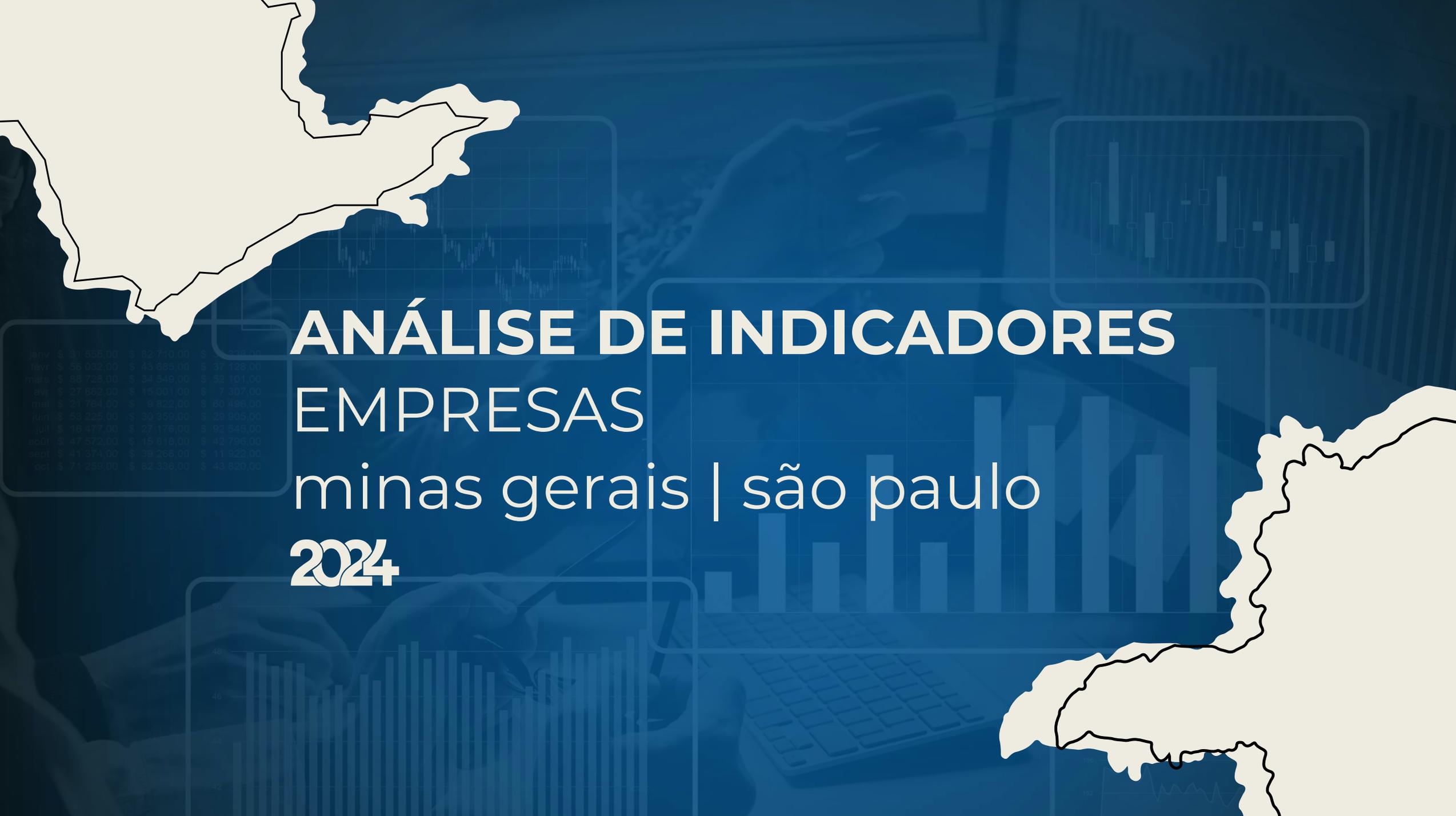




Pense na sua marca. Ela está refletindo a essência do seu negócio? Está respaldada por pilares estratégicos sólidos? Ou quando o lobo mau da hipercompetitividade assoprar com força ela periga cair?

Com essa provocação, agradeço o seu tempo e espero que tenha sido uma leitura útil e agradável, deixando clara a ideia de que rebranding não é hype de quem quer inovar, mas, sim, uma questão de sobrevivência.

Tenho certeza de que se há milhares de anos conseguimos imaginar um “humano-leão”, a advocacia também consegue agregar novos conceitos e imaginar o que (ainda) não existe.



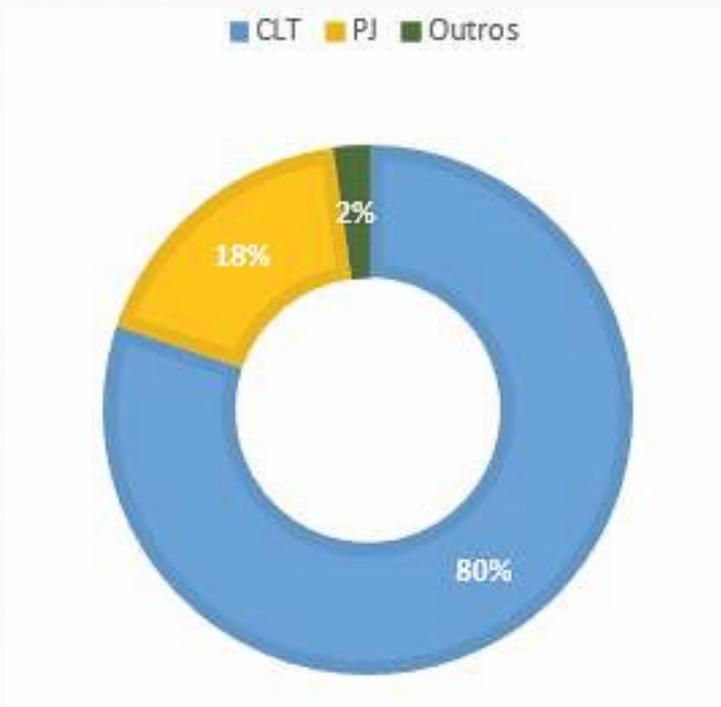
ANÁLISE DE INDICADORES EMPRESAS

minas gerais | são paulo

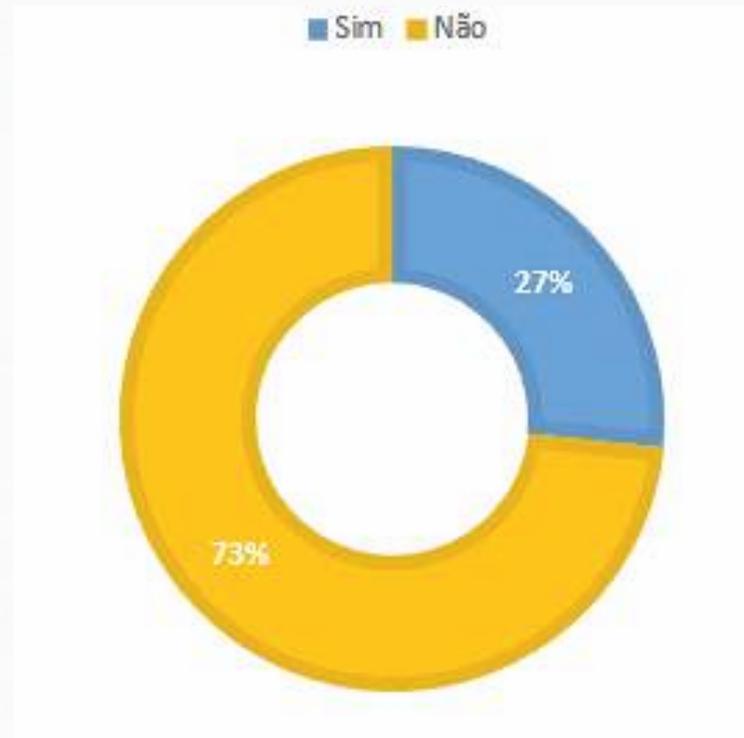
2024

INDICADORES – EMPRESAS

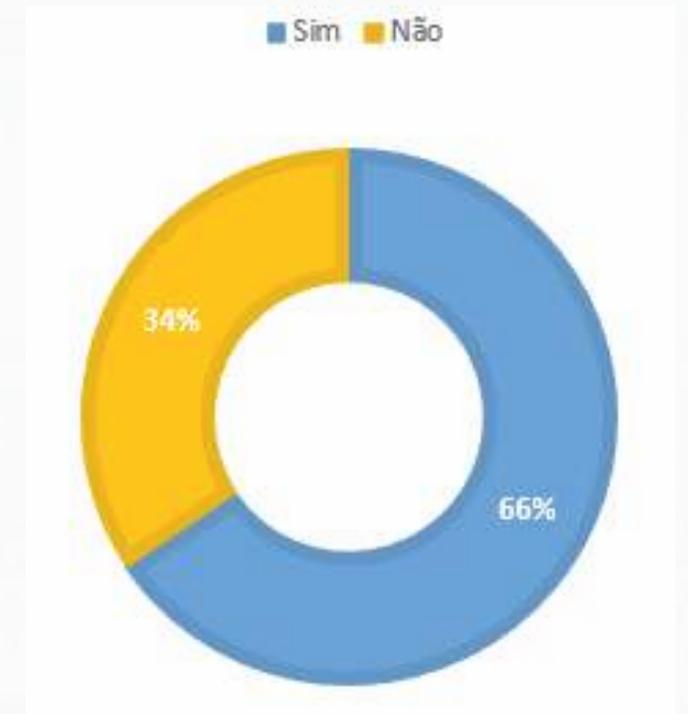
regime de contratação



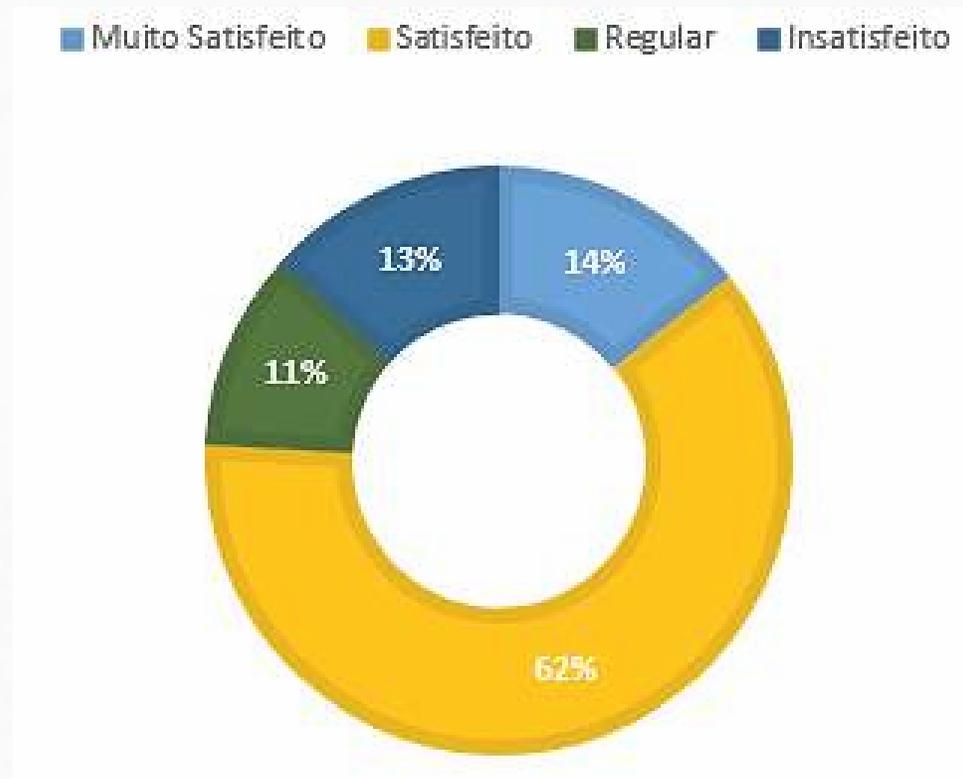
plano de carreira



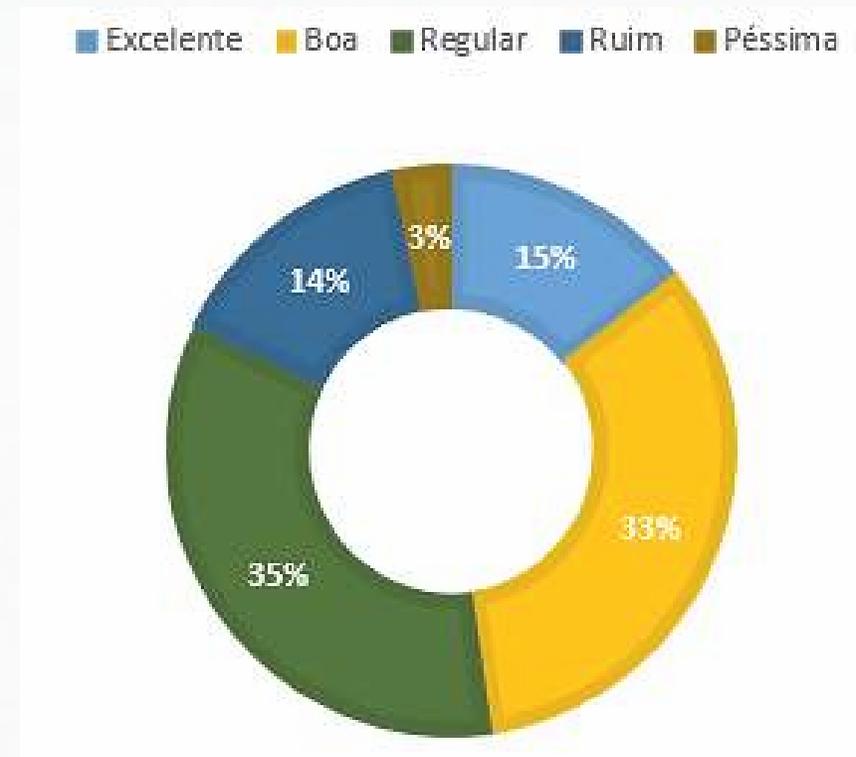
participação nos lucros



satisfação com o trabalho atual



considera a gestão



INDICADORES – EMPRESAS

| Benefícios recebidos | |
|----------------------|-----|
| Plano de Saúde | 84% |
| Auxílio Refeição | 78% |
| Plano Odontológico | 64% |
| Seguro de Vida | 61% |
| INSS | 57% |
| Estacionamento | 38% |
| Previdência Privada | 32% |
| OAB | 32% |
| Auxílio Acadêmico | 22% |
| Não recebem | 4% |



INDICADORES – EMPRESAS

| Benefícios considerados mais importantes | |
|--|-----|
| Plano de Saúde | 32% |
| Auxílio Refeição | 24% |
| Previdência Privada | 12% |
| OAB | 8% |
| INSS | 8% |
| Auxílio Acadêmico | 8% |
| Seguro de Vida | 4% |
| Plano Odontológico | 2% |
| Estacionamento | 2% |

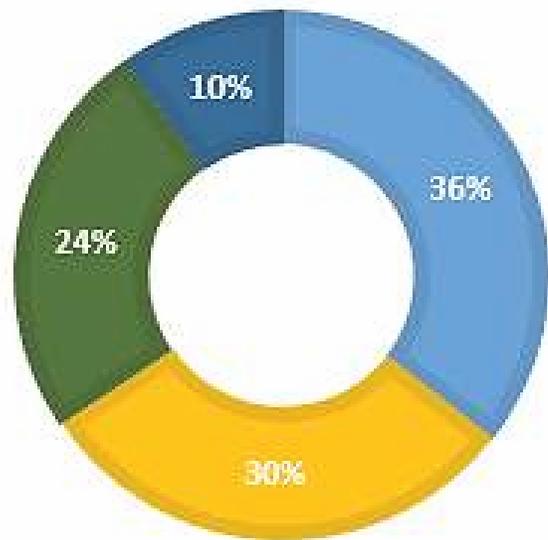


INDICADORES – EMPRESAS

| Aspectos mais relevantes para a manutenção da motivação no trabalho | |
|---|-----|
| Pacote de remuneração | 29% |
| Qualidade de vida | 21% |
| Crescimento de carreira | 16% |
| Autonomia/flexibilidade (de horário e nas tomadas de decisões) | 9% |
| Desafio técnico e de responsabilidades | 9% |
| Clima organizacional | 8% |
| Reconhecimento/feedback | 7% |
| Segurança/estabilidade | 1% |

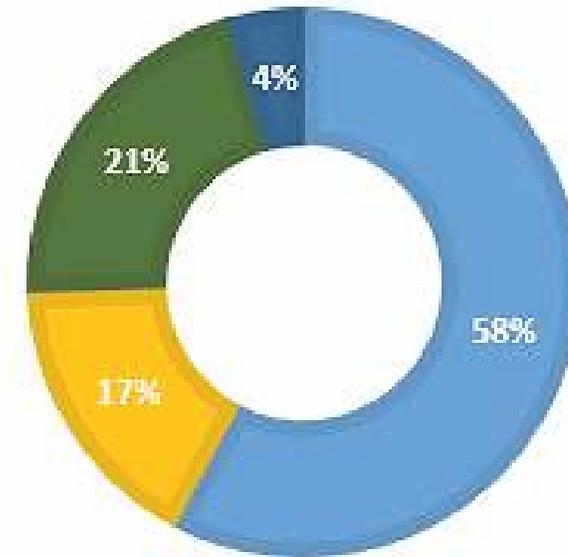
INDICADORES – EMPRESAS

regime de trabalho atual



- Presencial
- Híbrido, com prevalência do presencial
- Híbrido, com prevalência do remoto
- Remoto

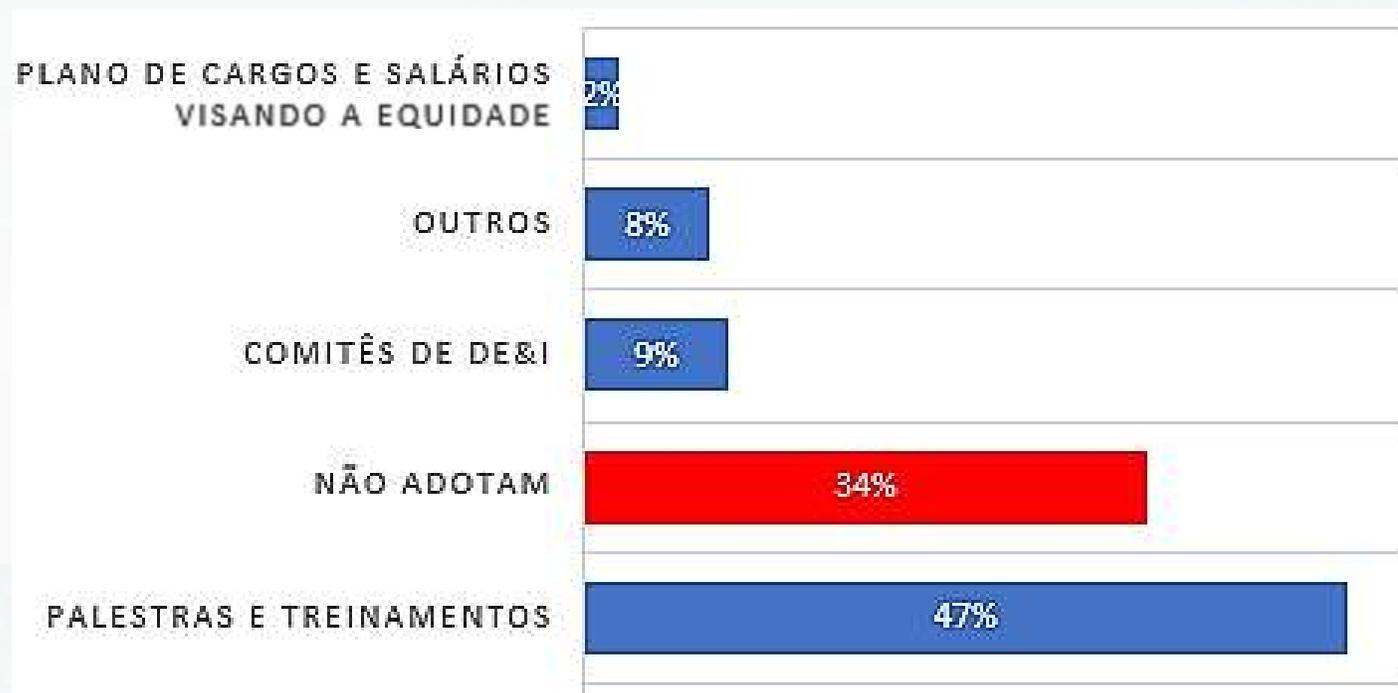
regime de trabalho de preferência



- Híbrido, com prevalência do remoto
- Remoto
- Híbrido, com prevalência do presencial
- Presencial

INDICADORES – EMPRESAS

Políticas de Diversidade, Equidade e Inclusão



Trabalhar a Diversidade, Equidade e Inclusão no Mundo Corporativo é fazer o que é certo!

Por: Daniela Sagaz

Não é de hoje que a diversidade vem sendo discutida como uma estratégia fundamental na sociedade e no mundo em que vivemos. Ela se refere à variedade de características, experiências, perspectivas e identidades presentes em uma determinada população ou grupo. A diversidade pode ser observada em diferentes aspectos, como a diversidade étnica, cultural, religiosa, de gênero, de orientação sexual, de idade, de habilidades e de origem socioeconômica. Cada pessoa traz consigo uma bagagem única, formada por suas vivências, valores e crenças, o que enriquece a sociedade como um todo.

A Diversidade e Inclusão nas empresas traz diversos benefícios, tanto para os colaboradores quanto para a organização como um todo. Alguns dos principais benefícios são:

v



1.

Diversidade de ideias e perspectivas:

A inclusão promove a diversidade de experiências, conhecimentos e habilidades dos colaboradores, o que resulta em uma maior variedade de ideias e perspectivas na tomada de decisões e solução de problemas. Isso pode levar a inovação e criatividade, impulsionando o crescimento e sucesso da empresa.

2.

Melhor desempenho e produtividade:

A inclusão cria um ambiente de trabalho mais colaborativo e motivador, onde todos os colaboradores se sentem valorizados e respeitados. Isso pode levar a um aumento no engajamento e comprometimento dos funcionários, resultando em um melhor desempenho e produtividade.

3.

Retenção de talentos:

A inclusão é um fator importante na retenção de talentos. Quando os colaboradores se sentem incluídos e têm oportunidades iguais de crescimento e desenvolvimento, eles tendem a permanecer na empresa por mais tempo. Isso reduz os custos de recrutamento e treinamento de novos funcionários.



4.

Melhor reputação e imagem da empresa:

Empresas que promovem a inclusão são vistas como mais progressistas, éticas e socialmente responsáveis. Isso pode atrair clientes, investidores e parceiros de negócios que valorizam a diversidade e inclusão, melhorando a reputação e imagem da empresa.



5.

Acesso a um mercado mais amplo:

A inclusão também pode abrir portas para novos mercados e clientes. Ao ter uma equipe diversificada, a empresa pode entender melhor as necessidades e preferências de diferentes grupos de consumidores, adaptando seus produtos e serviços para atender a essas demandas.

6.

Cumprimento de leis e regulamentações:

Em muitos países, a inclusão é uma exigência legal. Ao promover a inclusão nas empresas, elas estão cumprindo as leis e regulamentações relacionadas à igualdade de oportunidades e não discriminação.

Esses são apenas alguns dos benefícios da inclusão nas empresas. Ao criar um ambiente de trabalho inclusivo, as empresas podem promover a igualdade de oportunidades, valorizar a diversidade e colher os benefícios de uma equipe diversificada e engajada.

É importante ressaltar ainda que, segundo dados do **IBGE 2022**, nossa população no Brasil é composta por 45,3% de pessoas que se autodeclararam como pardos e 10,6% como pretos, 8,9% de pessoas com deficiência, 12% que se autodeclararam LGBTQIAPN+ e 51,1% de mulheres. No entanto, a representatividade desses grupos em ambientes corporativos, segundo **Censo Multissetorial da Gestão Kairós 2022 (Liderança - Gerente e Acima)**, é de apenas 25% de Mulheres, 17% de Negros, 2,7% de Pessoas com Deficiência e 3,4% Lésbicas, Gays e Bissexuais.

Olhando para este cenário, certamente você deve estar se questionando o porquê dessa diferença. Um bom começo é entender que para termos uma mudança real na cultura da organização, a representatividade deve ocupar um pilar estratégico das políticas de diversidade, equidade e inclusão.

Aqui vou listar 5 dicas sobre como aumentar a representatividade em Ambientes Corporativos:

V



1. Processo de Recrutamento e Seleção Inclusivo:

Tenha uma equipe de recrutadores preparada para pensar em processos mais inclusivos

É muito importante remover as barreiras para o acesso de perfis plurais. Buscar talentos diversos, requer contato com ambientes diversos. A flexibilidade nos critérios e perfis para as vagas é imprescindível.

2. Liderança Inclusiva:

Um dos erros mais frequentes das organizações é apoiar-se somente no discurso da diversidade, mas internamente, não realizar ações efetivas e inclusivas

Não tenha uma gestão de Diversidade, porque é “bonito” ou “está na moda”, mas sim como um pilar estratégico com propósito, valores e ações que espelhem a nossa realidade social.

3. Treine sua empresa: Os Vieses Inconscientes são um forte inimigo para a inclusão:

Nossas ações e decisões são tomadas com base em nossas experiências, que, por muitas vezes, criam barreiras para a inclusão a diversidade. Trabalhar as crenças limitantes junto aos colaboradores é a chave para fomentar a cultura inclusiva.

4. Tenha um líder/time de Diversidade:

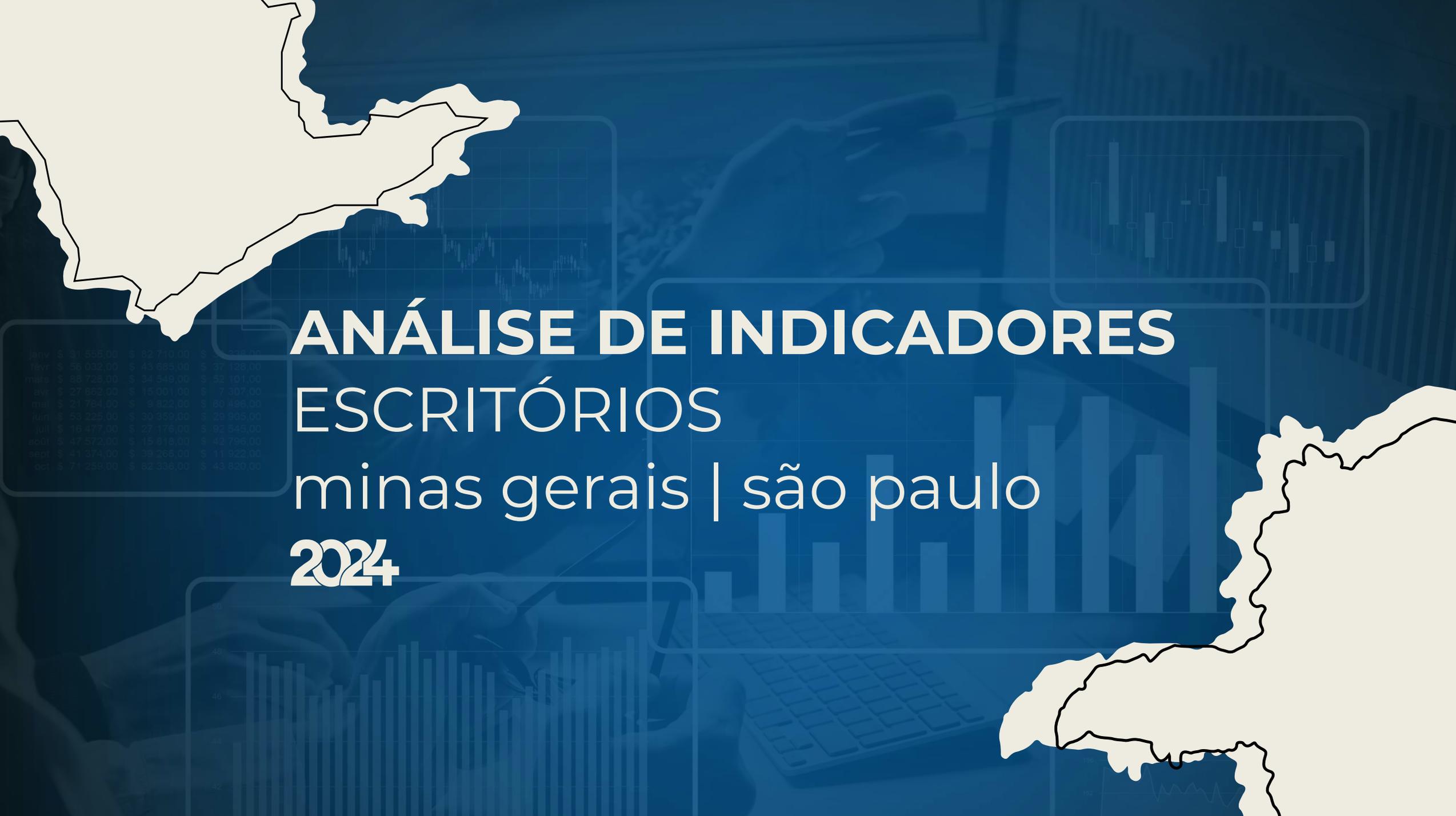
Assim como o desenho da maioria das estruturas organizacionais, contar com um líder para a estratégia direta de inclusão e diversidade em sua organização, facilita o processo de derrubar barreiras e mover de forma ágil a agenda interna/externa.

5. Crie grupos de afinidade:

Os grupos responsáveis por diversidade nas organizações têm se tornado uma boa prática cada vez mais comum. A ideia é simples: crie grupos de afinidade com representantes Pcds, Mulheres, Negros, LGBTQIAPN+, para que sejam suporte na execução de processos conectados à diversidade, equidade e inclusão.



Em resumo, a diversidade é uma característica essencial da sociedade e traz inúmeros benefícios. Devemos valorizar e respeitar as diferenças, promovendo a inclusão e a igualdade de oportunidades para todos. Mas vale lembrar que, para além de qualquer benefício, trabalhar com a diversidade é fazer o que é certo.



ANÁLISE DE INDICADORES ESCRITÓRIOS

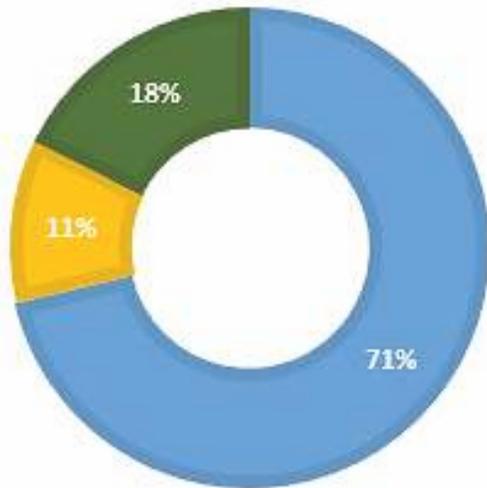
minas gerais | são paulo

2024

INDICADORES – ESCRITÓRIOS

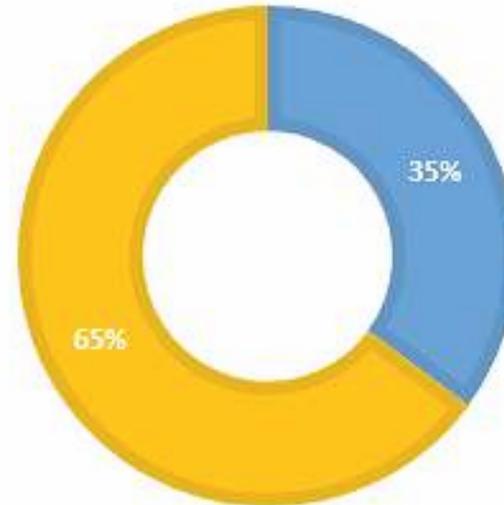
regime de contratação

■ Associado/Sócio Quotista ■ CLT ■ Outros



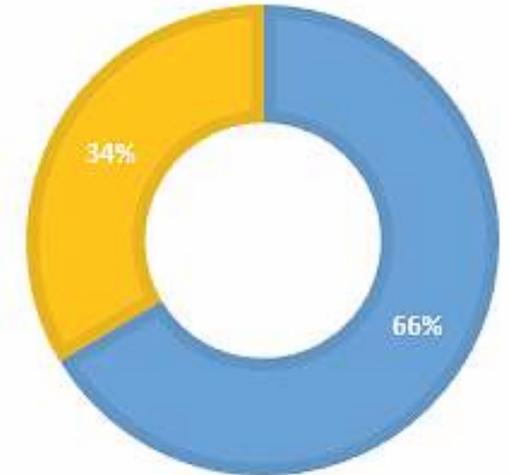
plano de carreira

■ Sim ■ Não

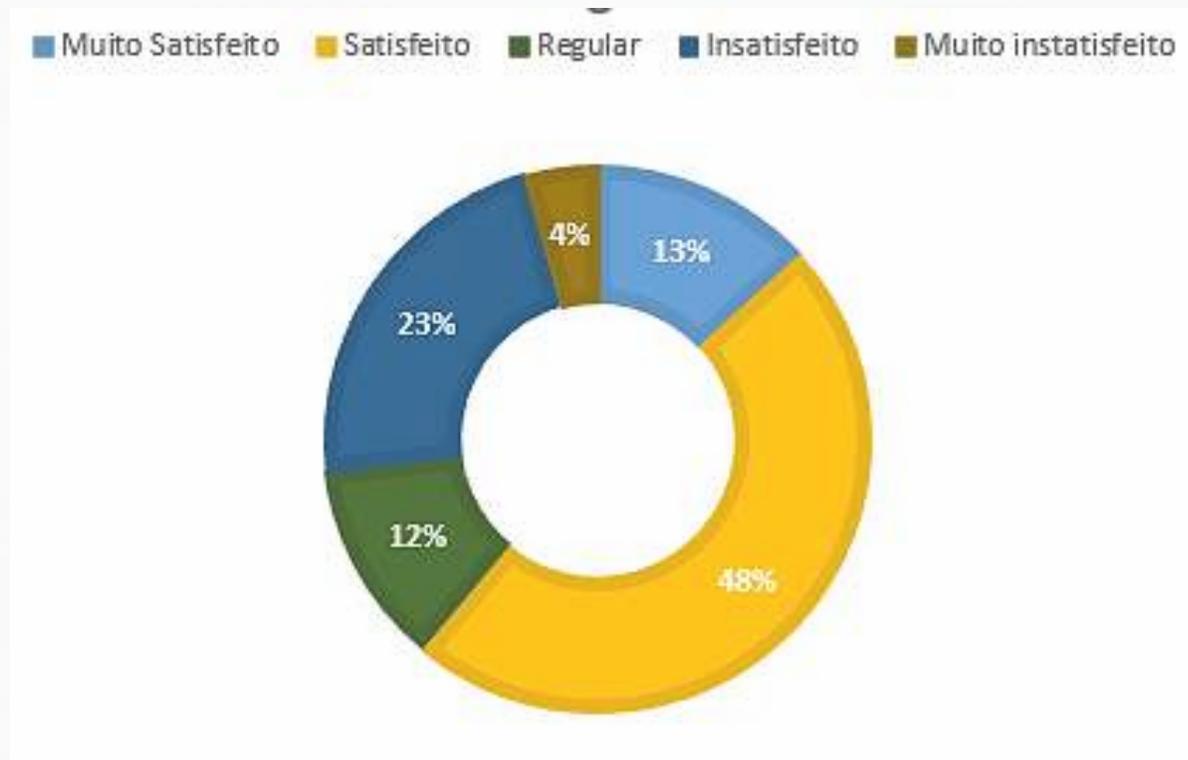


participação nos lucros

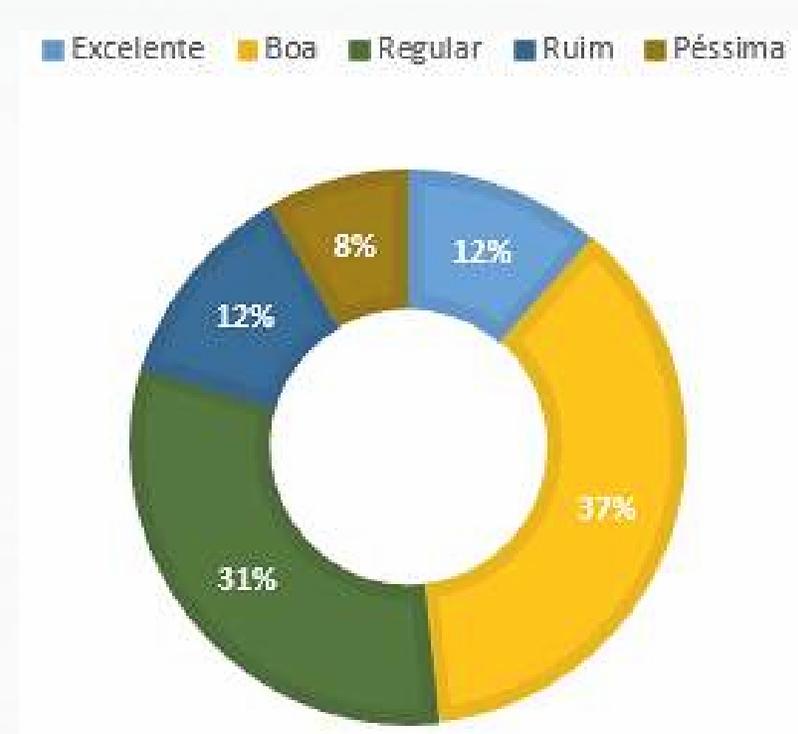
■ Sim ■ Não



satisfação com o trabalho atual



considera a gestão



INDICADORES – ESCRITÓRIOS

| Benefícios recebidos | |
|-----------------------|-----|
| 13º Salário | 32% |
| Não recebe benefícios | 29% |
| OAB | 28% |
| Plano de Saúde | 27% |
| Auxílio Refeição | 24% |
| INSS | 21% |
| Estacionamento | 17% |
| Auxílio Transporte | 13% |
| Seguro de Vida | 13% |
| Plano Odontológico | 11% |
| Auxílio Acadêmico | 7% |
| Previdência Privada | 4% |



INDICADORES – ESCRITÓRIOS

| Benefícios considerados mais importantes | |
|--|-----|
| 13º Salário | 24% |
| Plano de Saúde | 20% |
| Auxílio Refeição | 15% |
| OAB | 10% |
| INSS | 8% |
| Previdência Privada | 7% |
| Auxílio Transporte | 5% |
| Auxílio Acadêmico | 5% |
| Estacionamento | 3% |
| Seguro de Vida | 2% |
| Plano Odontológico | 1% |



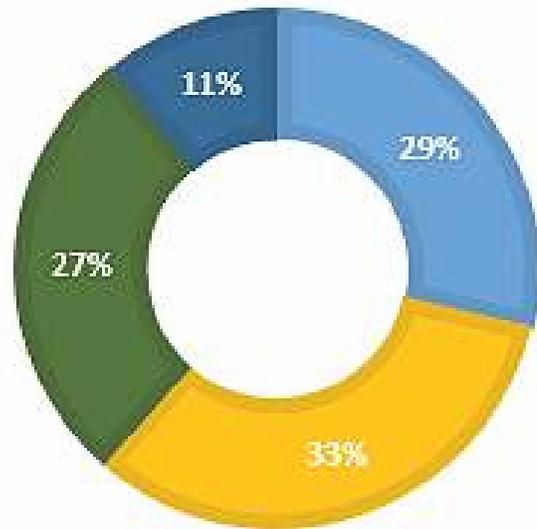
INDICADORES – ESCRITÓRIOS

| Aspectos mais relevantes para a manutenção da motivação no trabalho | |
|---|-----|
| Pacote de remuneração | 27% |
| Crescimento de carreira | 21% |
| Qualidade de vida | 21% |
| Clima organizacional | 11% |
| Autonomia/flexibilidade (de horário e nas tomadas de decisão) | 8% |
| Desafio técnico e de responsabilidades | 6% |
| Seguranças/estabilidade | 4% |
| Reconhecimento/feedback | 2% |



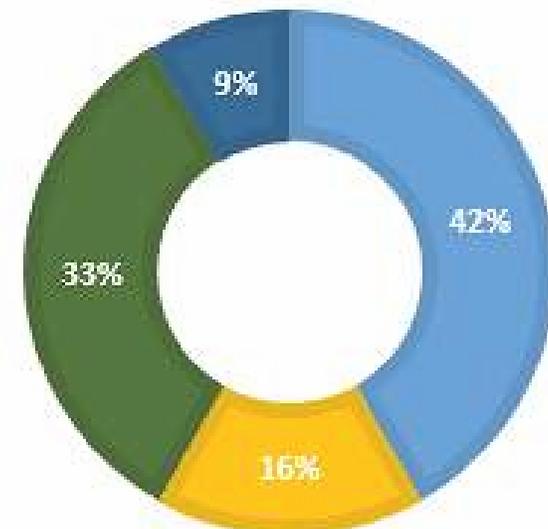
INDICADORES – ESCRITÓRIOS

regime de trabalho atual



■ Híbrido, com prevalência do remoto ■ Presencial
■ Híbrido, com prevalência do presencial ■ Remoto

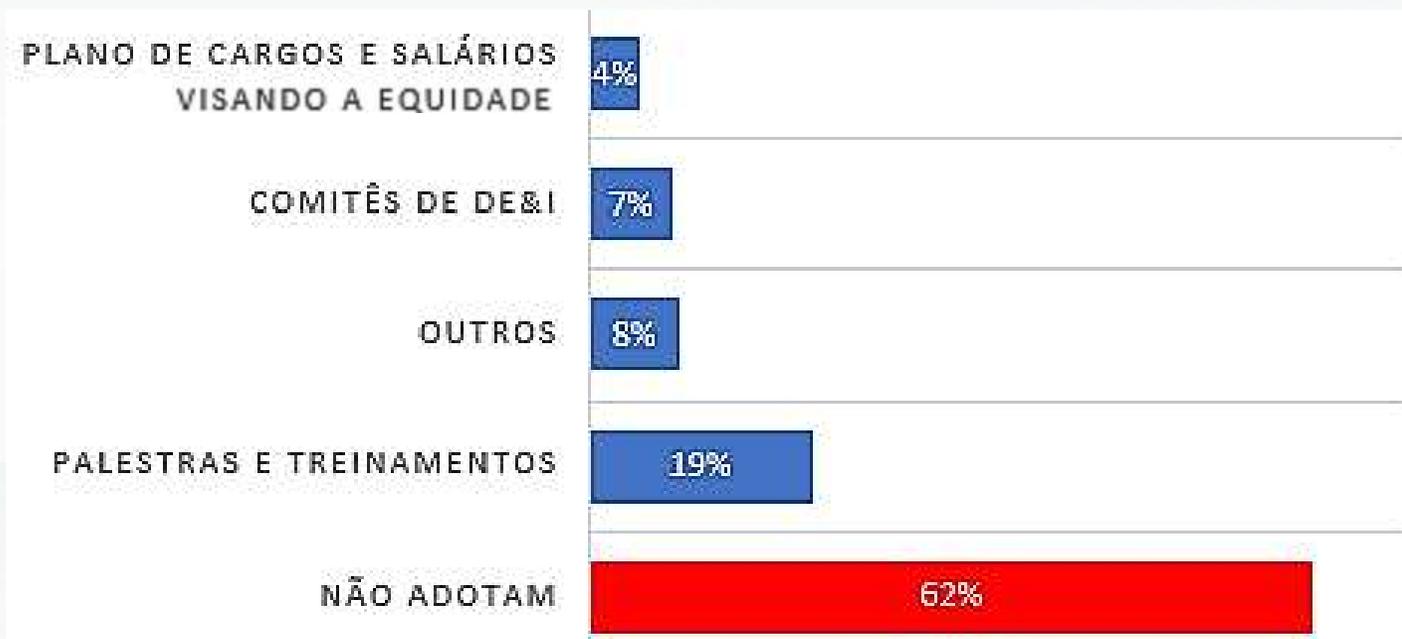
regime de trabalho de preferência



■ Híbrido, com prevalência do remoto ■ Remoto
■ Híbrido, com prevalência do presencial ■ Presencial

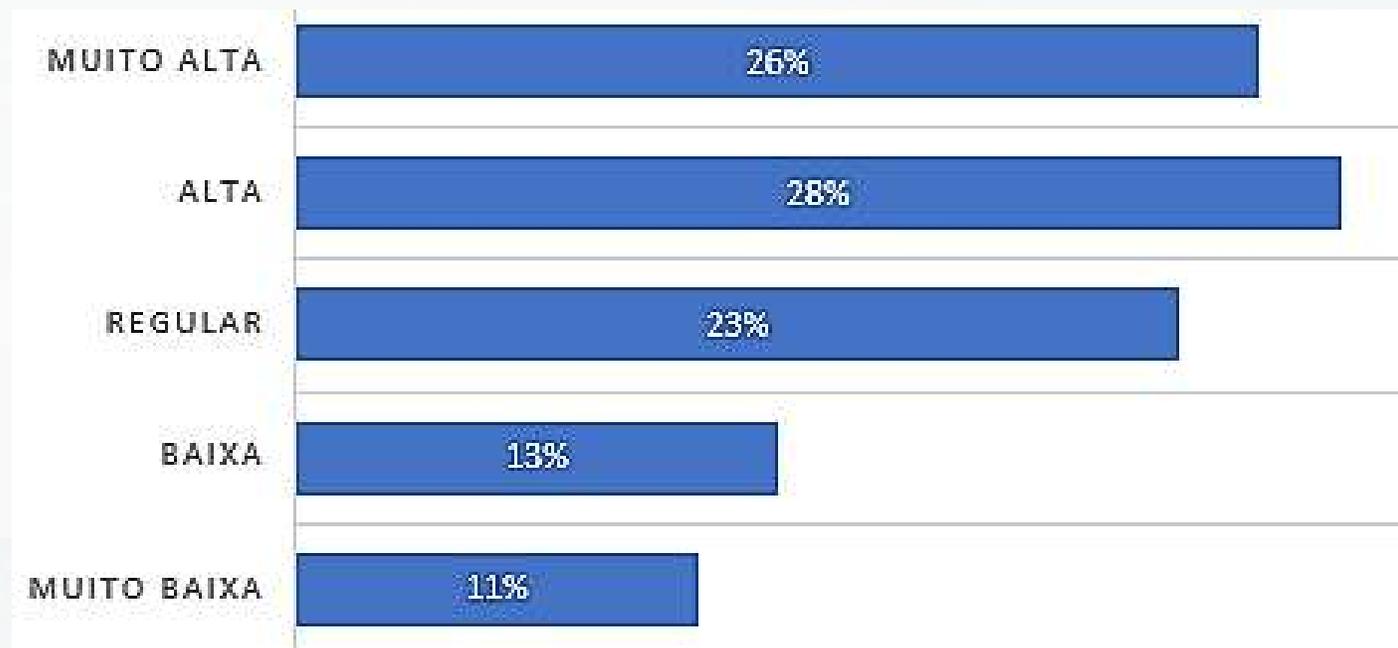
INDICADORES – ESCRITÓRIOS

Políticas de Diversidade, Equidade e Inclusão



INDICADORES

Valorização do LeglOps em empresas/escritórios



Avançando em direção à excelência operacional: como avaliar a maturidade da área de Legal Operations

Por: Ana Beatriz Couto

Com o segmento jurídico em rápida evolução, compreender e avaliar o grau de maturidade de uma área de Legal Operations (“Legal Ops”) é crucial para departamentos jurídicos e escritórios de advocacia. Uma boa análise de maturidade auxilia na identificação de pontos de melhoria, possibilitando o aprimoramento contínuo. Para Peter Eilhauer, atual Diretor-Geral da Epiq¹, a partir de um modelo de maturidade é possível identificar o estágio no qual uma organização se encontra e onde deverá estar no futuro².

O Corporate Legal Operations Consortium (“CLOC”)³ e a Association of Corporate Counsel (“ACC”)⁴, duas organizações globais que consolidam as diretrizes básicas de Legal Ops, oferecem dois modelos distintos que servem como estruturas robustas para avaliação e aprimoramento dessa maturidade.

[1] A Epiq é uma empresa global que presta serviços jurídicos e comerciais, apresentando soluções para escritórios de advocacia, organizações, instituições financeiras e governamentais. Disponível em: <<https://www.epiqglobal.com/pt-br/about-us>>. Acesso em 30 de outubro de 2023.

[2] Legal Operations Maturity Models – An Overview. Percipient. Disponível em: <<https://percipient.co/legal-operations-maturity-models-an-overview/>>. Acesso em 30 de outubro de 2023.

[3] Vide <<https://cloc.org/>>.

[4] Vide <<https://www.acc.com/>>.



O modelo CLOC, conhecido como Core 12⁵, identifica doze competências cruciais para a otimização das operações legais. O objetivo da estrutura é alinhar o segmento de Legal Ops aos objetivos organizacionais mais amplos. As referidas competências contemplam, em suma, tópicos atrelados à gestão, pessoas, tecnologia e dados, como gestão financeira, gestão de firma e fornecedores, treinamento e desenvolvimento, otimização e saúde da organização, operações práticas, planejamento estratégico e business intelligence (BI) ou inteligência de negócios. A ênfase do modelo em uma abordagem multifuncional ressalta a importância de uma interação diferenciada entre pessoas, processos e tecnologia.

Por outro lado, o modelo ACC⁶ estrutura a maturidade das operações legais em quatorze áreas funcionais principais, categorizadas em três estágios de maturidade. Trata-se de um modelo pragmático que auxilia departamentos jurídicos e escritórios de advocacia a avaliarem e classificarem as suas operações em estágio inicial, intermediário ou avançado e, a partir disso, desenvolverem estratégias de aperfeiçoamento. Diferente do CLOC, a ACC usa o termo função e não competência. Ademais, elenca como funções a serem avaliadas gestão da mudança e comunicações, gestão de contratos, gestão da propriedade intelectual, eDiscovery e gestão de litígios.

v

[5] Corporate Legal Operations Consortium. What is Legal Operations? Disponível em: <<https://cloc.org/what-is-legal-ops/>>. Acesso em 31 de outubro de 2023.

[6] ACC Legal Operations. Maturity Model 2.0 for the Operations of a Legal Department. Disponível em: <<https://www.acc.com/maturity>>. Acesso em 31 de outubro de 2023.





Embora divergentes em suas metodologias, ambos os modelos fornecem uma base sólida para avaliação das organizações a partir de uma análise clara dos padrões operacionais a serem observados. Além disso, ambos convergem na essência da melhoria contínua e no papel central da tecnologia e dos dados como impulsionadores da área de Legal Operations ao possibilitarem a conquista de níveis mais elevados de eficiência na prestação do serviço jurídico.

À medida que a tecnologia remodela o panorama jurídico, as estruturas analíticas fornecidas pelos modelos de maturidade CLOC e ACC se tornam ferramentas indispensáveis para departamentos jurídicos e escritórios de advocacia que objetivam elevar a sua maturidade operacional. Ao utilizar estes modelos, uma organização torna-se capaz de compreender melhor a sua situação operacional atual, identificar áreas de melhoria e desenvolver estratégias para alcançar níveis mais elevados de excelência operacional.

conheça a nossa equipe:

Eduardo Perroni



Ricardo Oliveira

Alan Nascimento



Karine Duarte



Eliane Lopes



Luana Kretli

Mariana Coura



Samara Lacerda



Renata Moreira



Thaís fraga





Aponte a câmera do seu celular para o QR Code e descubra como a Perroni constrói ambientes jurídicos de alta performance!



(31) 98277-3269