

ADVOCACIA 5.0 · PAPER 0

Da Pirâmide ao Diamante

A nova morfologia da sociedade de advogados e o desafio geracional da advocacia brasileira

Um ensaio sobre recrutamento, formação, sucessão e continuidade institucional em um ciclo de transformação estrutural da profissão

LawAgent | Thought Leadership

Abril de 2026 · Draft v1

Sumário Executivo

A sociedade de advogados brasileira atravessa a mais profunda reorganização estrutural das últimas quatro décadas. A pirâmide tradicional — base larga de juniores operacionais, núcleo intermediário de plenos, ápice estreito de sócios — está cedendo espaço a uma morfologia distinta, que aqui se denomina diamante: base estreita e seletiva, núcleo expandido de plenos e sêniores estrategistas, ápice preservado de sócios, e uma camada nova e invisível abaixo de tudo, composta por infraestrutura de inteligência artificial e funções de legal operations.

Esta transição não é consequência de uma escolha ideológica nem de uma moda tecnológica. É resposta a quatro forças macro convergentes e irreversíveis: a Reforma Tributária de 2026, que reconfigura a economia do trabalho versus capital nos escritórios; a pressão crescente de clientes corporativos, que passaram a exigir uso de tecnologia dos seus escritórios contratados; a maturação técnica da IA generativa aplicada ao Direito, com arquiteturas que mitigam riscos outrora inaceitáveis; e a crise geracional de retenção de talento jurídico, que corrói silenciosamente a sustentabilidade das estruturas atuais.

A transição traz ganhos operacionais reconhecíveis, mas levanta quatro perguntas que a profissão precisa enfrentar coletivamente: como formar os sócios de 2040 contratando menos juniores hoje; como preservar a cultura institucional sem a transmissão natural entre gerações compartilhando rotina; como continuar atraindo talento de excelência para uma carreira cuja porta de entrada encolheu; e como distribuir a responsabilidade por essa transição entre escritórios, academia, OAB e fornecedores de tecnologia.

Este paper diagnostica o diamante, compara a transição com movimentos análogos já ocorridos em medicina, contabilidade e arquitetura, e propõe uma agenda operacional em cinco eixos para bancas, academia, OAB e fornecedores de tecnologia. A tese é que o diamante não é um escritório menor, e sim um escritório diferente — mais denso em valor por profissional, mais intensivo em tecnologia, mais rigoroso em formação. E que a geração atual de sócios será julgada não pelo que preservou, mas pela honestidade com que geriu a transição.

SEÇÃO 1

O Diagnóstico Morfológico

O Brasil tinha, ao final de 2024, mais de 1,46 milhão de advogados inscritos na Ordem dos Advogados do Brasil — um aumento superior a 39% em relação a 2012, segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios do IBGE cruzada com o Cadastro Nacional dos Advogados da OAB.¹

Desses, 33% estão inscritos há menos de cinco anos, e 64% ganham até R\$ 6.600 por mês — dados do 1º Estudo Demográfico da Advocacia Brasileira, conduzido pela Fundação Getulio Vargas a pedido do Conselho Federal da OAB.² Em paralelo, o Ministério da Educação registra mais de 1.900 cursos de Direito em funcionamento no país — mais do que todos os demais países do mundo somados —, dos quais apenas cerca de 10% são recomendados pelo Selo de Qualidade da OAB.³

Esses três números, lidos em conjunto, descrevem uma profissão em crescimento demográfico, mas em tensão estrutural: mais advogados, com formação desigual, competindo por um mercado que passa por uma reconfiguração econômica simultânea e sem precedentes. A pirâmide tradicional das sociedades de advogados — concebida em meados do século XX, quando o modelo de billable hour e a formação por osmose eram os paradigmas dominantes — começa a apresentar fissuras visíveis. E essas fissuras não são locais. São sistêmicas.

A pirâmide que foi

A estrutura clássica da banca brasileira média e grande sempre operou sobre uma premissa econômica elegante em sua simplicidade: uma base larga de advogados juniores, remunerados modestamente, produz em larga escala trabalho operacional (pesquisa jurisprudencial, primeira redação de peças, due diligence, revisão contratual, controle de prazos) que é faturado ao cliente com margem significativa pelos sócios. O júnior, em troca, ganha a exposição massiva necessária para se formar — vê centenas de peças em dois anos, observa sêniores construindo tese, aprende por imitação e correção. O pleno consolida. O sênior estrutura. O sócio vende e cobra.

Esse modelo foi funcional por razões históricas precisas. Em um contexto em que a pesquisa jurisprudencial exigia ir fisicamente a bibliotecas, em que a formatação de peças consumia horas, em

¹IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua, módulo Características Adicionais do Mercado de Trabalho; OAB Conselho Federal, Cadastro Nacional dos Advogados (CNA). Dados consolidados por Migalhas, outubro de 2025.

²Fundação Getulio Vargas e Conselho Federal da OAB, 1º Estudo Demográfico da Advocacia Brasileira, 2024. Disponível em: conhecimento.fgv.br.

³Ministério da Educação, sistema e-MEC; dados compilados por Conselho Federal da OAB, 8ª edição do Selo de Qualidade OAB Recomenda, 2024.

que a revisão de milhares de cláusulas em due diligence demandava exércitos de olhos humanos, a alavancagem do júnior era matematicamente inescapável. O cliente pagava por horas, e horas eram produzidas. A pirâmide era não apenas sustentável: era ótima.

Três elementos dessa equação, porém, mudaram nos últimos quarenta e oito meses — e os três mudaram ao mesmo tempo.

O diamante que vem

O diamante é a morfologia que emerge quando a premissa econômica da pirâmide se desfaz. Seus contornos não são especulativos: já podem ser observados, com nitidez crescente, na arquitetura de escritórios que lideram a transição internacionalmente e em movimentos iniciais de bancas brasileiras de vanguarda.

Sua base é estreita — significativamente menos juniores do que no modelo piramidal, porém recrutados com critérios muito mais seletivos e remunerados em patamares substancialmente superiores. Seu núcleo é expandido — mais plenos e sêniores estrategistas, que concentram o valor agregado intelectual da banca, e que permanecem em posições de maior autonomia e contribuição técnica mesmo sem trilha direta para partnership. Seu ápice permanece estreito, como sempre foi — sócios e equity partners responsáveis pela relação com o cliente, pela direção estratégica e pela captação. E, abaixo de tudo, emerge uma camada que não existia antes: uma camada invisível de infraestrutura tecnológica e legal operations, que absorve o trabalho repetitivo anteriormente delegado ao júnior operacional.

O diamante não é um escritório menor. Em muitos casos documentados, é um escritório com faturamento igual ou superior, com margem por profissional significativamente maior, e com maior capacidade de absorver complexidade. O que mudou não foi o tamanho da banca. Foi sua composição interna.

As quatro forças causadoras

Quatro forças macro, atuando de forma sobreposta e reforçando-se mutuamente, impulsionam a transição. Nenhuma delas é controlável por escritórios individuais. Nenhuma delas é revogável por qualquer associação de classe. E nenhuma delas vai desaparecer nos próximos cinco anos.

Primeira força: a Reforma Tributária de 2026

A transição brasileira do sistema cumulativo de PIS, COFINS, IPI, ICMS e ISS para o regime de IVA Dual — composto pela Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS) e pelo Imposto sobre Bens e Serviços (IBS) — reescreve a matemática fundamental dos custos de um escritório. A alíquota de referência somada do

IBS e CBS é estimada entre 26,5% e 28%, com redutor de 30% para sociedades de advogados estabelecido pela Lei Complementar nº 214/2025, resultando em alíquota efetiva entre 18,55% e 19,6%.

⁴ O ponto crítico é estrutural, não apenas quantitativo: o novo regime adota o princípio da não cumulatividade plena, pelo qual o imposto pago em insumos gera crédito que abate o imposto devido sobre a prestação de serviços.

A consequência prática é brutal e assimétrica. Folha de pagamento CLT e remuneração de associados não são operações tributadas pelo IBS e CBS — portanto, não geram crédito. Licenciamento de tecnologia, infraestrutura em nuvem e software jurídico, por outro lado, são tributados em alíquota cheia na saída do fornecedor e geram crédito integral para o escritório contratante.

Em termos financeiros, um milhão de reais alocado em folha se converte em um milhão de custo sem abatimento. Um milhão de reais alocado em tecnologia jurídica gera aproximadamente 265 mil reais em crédito tributário a ser abatido do imposto devido sobre honorários. A diferença líquida, no ano-base, é de mais de um quarto do capital investido — um subsídio governamental implícito à tecnologia. Esse não é um efeito colateral da reforma. É seu efeito mais consequente para o setor de serviços profissionais.

Segunda força: a pressão dos clientes corporativos

O movimento mais subestimado da transição não vem de dentro dos escritórios: vem de fora. Pesquisa conduzida pela Association of Corporate Counsel em parceria com a Everlaw, com 657 profissionais in-house em 30 países, constatou que a adoção ativa de IA generativa em departamentos jurídicos corporativos saltou de 23% em 2024 para 52% em 2025. Nessa mesma pesquisa, 64% dos entrevistados declararam a expectativa de reduzir a dependência de escritórios externos, e 61% afirmaram a intenção de pressionar por mudanças na forma como serviços jurídicos são precificados.⁵

Apenas 24% dos departamentos in-house declararam-se satisfeitos com o uso de IA por seus escritórios contratados para gerar eficiência e reduzir custos. Em paralelo, grandes corporações americanas passaram, entre 2023 e 2025, a incluir em seus outside counsel guidelines exigências específicas de uso de tecnologia em atividades rotineiras — e a cobrar que os ganhos de eficiência sejam refletidos nas horas faturadas. Esse movimento ainda está em estágio inicial no Brasil, mas multinacionais operando no país e empresas listadas no Novo Mercado da B3 já o estão replicando em seus contratos de serviços jurídicos.

⁴Ministério da Fazenda, nota técnica sobre alíquota de referência estimada do IBS e CBS; Lei Complementar nº 214/2025, art. 127, que institui o redutor de 30% para sociedades de advogados.

⁵Association of Corporate Counsel e Everlaw, GenAI Strategic Value for Corporate Law Departments Survey 2025, pesquisa com 657 profissionais in-house em 30 países, outubro de 2025.

A inversão narrativa é significativa. Até 2023, o argumento dominante para adoção de IA em escritórios era a melhoria da própria margem. A partir de 2025, o argumento passa a ser a preservação do cliente. Escritórios que não demonstrarem uso responsável e mensurável de tecnologia tendem a ser desclassificados em processos seletivos de clientes sofisticados nos próximos trinta e seis meses.

Terceira força: a maturação técnica da IA generativa

Em maio de 2023, o caso *Mata v. Avianca* nos Estados Unidos cristalizou, em termos dramáticos, os riscos do uso ingênuo de modelos de linguagem no Direito. Advogados submeteram petição contendo jurisprudência fabricada pelo ChatGPT, sofreram sanções de cinco mil dólares pelo juiz P. Kevin Castel da Southern District of New York, e tornaram-se caso paradigmático em cursos de ética profissional em todo o mundo.⁶ Nos dois anos seguintes, mais de seiscentos casos semelhantes foram documentados internacionalmente, envolvendo mais de cento e vinte advogados, inclusive em escritórios de grande porte.

Esses casos, porém, não representam o estado da arte da tecnologia em 2026 — representam o estado da arte da negligência profissional na aplicação da tecnologia. A diferença importa. A American Bar Association emitiu, em julho de 2024, sua primeira opinião formal sobre o uso ético de IA generativa por advogados — a Formal Opinion 512 — estabelecendo que o dever de competência do advogado inclui compreender capacidades e limitações das ferramentas utilizadas.⁷ No Brasil, o Conselho Nacional de Justiça publicou a Resolução nº 615, de 11 de março de 2025, que entrou em vigor em 14 de julho de 2025, estabelecendo diretrizes obrigatórias de governança, classificação de risco, auditoria e supervisão humana para uso de IA no Poder Judiciário.⁸

Em paralelo, plataformas jurídicas especializadas evoluíram arquiteturalmente. Sistemas contemporâneos incorporam grounding em bases jurisprudenciais auditáveis, citações verificáveis, camadas múltiplas de validação, isolamento de dados por cliente, e protocolos de supervisão humana obrigatória. O cenário de 2026 não é o cenário de 2023: a ferramenta não é a mesma, as regras não são as mesmas, e os padrões profissionais não são os mesmos. A profissão começa a distinguir entre IA genérica mal-empregada — que gerou o caso *Avianca* — e IA jurídica corporativamente arquitetada — que se torna insumo regular de bancas em transformação.

⁶*Mata v. Avianca, Inc.*, 678 F.Supp.3d 443, U.S. District Court for the Southern District of New York, decisão de 22 de junho de 2023, juiz P. Kevin Castel.

⁷American Bar Association, Formal Opinion 512, julho de 2024, sobre o uso ético de ferramentas de IA generativa por advogados.

⁸Conselho Nacional de Justiça, Resolução nº 615, de 11 de março de 2025, que estabelece diretrizes para o desenvolvimento, utilização e governança de soluções de inteligência artificial no Poder Judiciário. Vigência a partir de 14 de julho de 2025.

Quarta força: a crise geracional de retenção

A quarta força é a menos discutida publicamente, mas possivelmente a mais determinante no longo prazo. Bancas médias e grandes, brasileiras e internacionais, relatam há pelo menos cinco anos uma crise silenciosa de retenção de associados na faixa intermediária — profissionais entre quatro e oito anos de formação, nos quais o escritório já investiu massivamente, mas que partem para departamentos jurídicos internos de empresas, para boutiques especializadas ou para empreendedorismo.

As causas são múltiplas e conhecidas: burnout decorrente do regime de alta intensidade em tarefas de baixo valor intelectual; proposta de valor deteriorada da carreira de associate em comparação a in-house; distância crescente entre a formação intensiva recebida e as tarefas efetivamente executadas no dia a dia; e, fundamentalmente, a percepção de que a trilha para partnership se alongou e ficou menos previsível.

A equação de retenção deteriora-se justamente quando os custos de formação aumentam e quando o mercado corporativo absorve mais desses profissionais. Bancas que não enfrentarem essa crise estrutural perderão capital humano formado para competidores que a enfrentarem.

A convergência das quatro forças

Cada uma das quatro forças, tomada isoladamente, justificaria uma reflexão estratégica. Em conjunto, e atuando simultaneamente, elas tornam a manutenção da morfologia piramidal progressivamente insustentável. A reforma tributária penaliza folha e premia tecnologia. O cliente corporativo exige tecnologia e questiona folha. A IA amadureceu ao ponto de absorver trabalho que antes justificava folha. E o capital humano júnior que sustentava a folha tem, hoje, mais alternativas do que em qualquer momento da história recente da profissão.

A pergunta estratégica, portanto, não é mais se a transição ocorrerá. É como ela será conduzida, e por quais mãos. É essa pergunta que motiva o restante deste paper.

SEÇÃO 2

As Quatro Perguntas Desconfortáveis

O diamante traz ganhos operacionais reconhecíveis e, em muitos casos, substanciais. Mas levanta quatro perguntas que a profissão precisa enfrentar coletivamente — perguntas que sócios discutem em privado há pelo menos três anos, mas que ainda não foram objeto de uma agenda pública estruturada. Este paper não propõe respondê-las todas imediatamente. Propõe, em primeiro lugar, formulá-las com a clareza e o respeito que a profissão merece.

Primeira pergunta — a pergunta da formação

Se a banca contrata significativamente menos juniores, como forma os sócios e sêniores de 2040?

A advocacia, historicamente, forma por exposição massiva e por osmose. O jovem advogado aprende observando centenas de peças, acompanhando sêniores em reuniões com clientes, sendo corrigido na tese, ouvindo discussões em corredor. A pirâmide tradicional não era apenas um modelo econômico: era, acidentalmente, um sistema de formação profissional. Quando a base se estreita — e quando a IA absorve o trabalho operacional que constituía a matéria-prima da exposição — o sistema de formação rompe-se silenciosamente.

Os plenos de 2030 são os juniores de 2025. Os sêniores de 2035 são os plenos de 2030. E os sócios de 2040 são os sêniores de 2035. Se contratamos menos juniores agora, sem redesenhar deliberadamente a formação, estamos tomando decisões hoje cujas consequências só se manifestarão em dez ou quinze anos — quando pode ser tarde demais para corrigir.

Segunda pergunta — a pergunta da cultura

Como preservamos a identidade institucional, o estilo e os valores da banca sem a transmissão natural que ocorria entre gerações compartilhando rotina?

A cultura de uma banca não é um documento em um manual. É um conjunto de micro-decisões, de hábitos argumentativos, de prioridades éticas, de modos de se relacionar com o cliente, que se transmitem por exposição prolongada. O associado que passa cinco anos em uma banca absorve — mais do que aprende — o que significa pertencer àquela banca. Quando o tempo de exposição diminui, e quando os momentos compartilhados de produção se rarefazem, a cultura corre o risco de se tornar superficial. Um escritório que vende seu estilo — e a maioria das bancas de alto desempenho vende exatamente isso — precisa enfrentar a ameaça de ter esse estilo desgastado pela própria eficiência que busca.

Terceira pergunta — a pergunta da atração

Como continuamos atraindo os melhores talentos recém-formados para uma carreira cuja porta de entrada encolheu e cuja promessa de partnership se tornou mais remota?

A proposta de valor tradicional da banca para o recém-formado de excelência sempre foi uma troca: horas intensas e trabalho duro hoje, em troca de formação de primeira linha, remuneração crescente, e uma chance estatística razoável de partnership em dez a quinze anos. Essa troca, para o candidato racional de 2026, é menos atraente do que era para o candidato de 2010. As horas permaneceram intensas. A formação, em muitos casos, ficou menos profunda. A remuneração inicial ficou estagnada relativamente a alternativas. E a chance de partnership, em bancas em reestruturação, ficou mais opaca.

O mercado está respondendo de forma previsível: os recém-formados de excelência têm migrado crescentemente para posições in-house desde o início da carreira, para boutiques especializadas, ou para empreendedorismo. O movimento é racional para o indivíduo. É devastador para o escritório que depende desse fluxo.

Quarta pergunta — a pergunta da responsabilidade

Qual é o dever das bancas, da academia, da OAB e dos fornecedores de tecnologia frente à próxima geração da profissão — e como distribuimos esse dever de forma justa e efetiva?

A transição não tem um único responsável. Ela é consequência de forças que nenhum ator controla sozinho. Mas essa dispersão de causas não pode virar dispersão de deveres. Se a porta de entrada da profissão encolheu, alguém precisa responder pela saúde de longo prazo do capital humano jurídico brasileiro. Bancas não podem terceirizar para a academia a formação do sênior que não contrataram no júnior. A academia não pode continuar formando profissionais em massa para um mercado cuja absorção diminuiu. A OAB não pode permanecer apenas reativa a transformações que reconfiguram a profissão que representa. E fornecedores de tecnologia — inclusive quem escreve este paper — não podem fingir neutralidade.

Essas quatro perguntas são o pano de fundo das respostas que a Seção 4 deste paper proporá. Antes, porém, vale contextualizar a transição da advocacia dentro de movimentos já ocorridos em outras profissões — o que oferece tanto cautela quanto esperança.

SEÇÃO 3

Lições de Outras Profissões

Um dos enquadramentos mais improdutivos da atual conversa pública sobre IA na advocacia é a construção da narrativa como crise existencial única e sem precedente. A advocacia não é a primeira profissão a passar por reconfiguração morfológica causada por maturação tecnológica. Três outras profissões experimentaram transições análogas nas últimas três décadas, com graus variáveis de sucesso. Observar o que funcionou e o que falhou nesses casos oferece parâmetros realistas e humildes para a transição jurídica em curso.

Medicina e a reengenharia da residência

Nas últimas duas décadas, a medicina absorveu transformações análogas à que a advocacia enfrenta hoje. Diagnóstico assistido por IA em radiologia e patologia, robótica cirúrgica em especialidades como urologia e ginecologia, telemedicina como nova interface com o paciente — todas essas tecnologias reconfiguraram a pirâmide tradicional de residentes em especialidades específicas. A demanda por residentes em radiologia diagnóstica, por exemplo, passou por pressão crescente à medida que algoritmos de análise de imagem passaram a absorver triagem de exames.

A resposta bem-sucedida, nos sistemas de saúde que lideraram a transição, envolveu três elementos: redução do número de residentes com aumento substancial do investimento por residente; redesenho de programas de residência para enfatizar tarefas cognitivamente complexas e interpessoais, com exposição precoce a casos intelectualmente desafiadores; e especialização antecipada em subáreas onde o valor agregado humano permanece insubstituível. As especialidades que tentaram simplesmente manter o modelo antigo perderam pipeline de formação e hoje enfrentam escassez estrutural de novos profissionais. As que redesenharam a residência permanecem vitais.

A lição transferível para a advocacia é direta: a tentativa de preservar a pirâmide antiga é mais arriscada, no longo prazo, do que a tentativa de construir deliberadamente um modelo novo de formação.

Contabilidade e a reconfiguração das Big Four

O paralelo mais próximo da transição jurídica brasileira é, provavelmente, o que vem ocorrendo nas Big Four — Deloitte, EY, KPMG e PwC — na atividade de auditoria e contabilidade desde 2023.

Dados consolidados por Accountancy Age, PQ Magazine e pela imprensa britânica especializada mostram que a KPMG Reino Unido reduziu seu programa de recrutamento de trainees em 29% entre 2023 e 2024 — de 1.399 para 942 novas contratações. Deloitte Reino Unido reduziu em 18% (de 1.700

para 1.400). EY em 11% (de 1.800 para 1.600) e PwC em 6% (de 1.600 para 1.500).⁹ Paralelamente, dados do Adzuna e do Indeed indicaram queda de 44% nas ofertas de emprego para recém-formados em contabilidade no Reino Unido, ano contra ano, contra uma queda geral de 20% em todas as ocupações.¹⁰

Esses não são números de recessão. São números de reengenharia estrutural. E as firmas que reduziram intake fizeram isso em paralelo a investimentos agressivos em IA para auditoria (KPMG Clara, Deloitte Omnia, PwC Halo), a crescimento em áreas consultivas de maior valor agregado, e a reestruturação dos programas de trainee para maior seletividade, maior investimento por trainee e especialização antecipada. O custo social da transição é real — gerações de jovens contadores precisaram reposicionar-se — mas o caminho adotado pelas firmas não tem sido o abandono da formação, e sim sua intensificação seletiva.

É provavelmente essa a morfologia que a advocacia brasileira melhor pode tomar como referência comparativa nos próximos trinta e seis meses.

Arquitetura e o advento do BIM

Um terceiro paralelo, menos discutido mas igualmente instrutivo, é o da arquitetura pós-BIM (Building Information Modeling). A partir da segunda metade dos anos 2000, a consolidação do BIM como padrão de projeção em grandes escritórios de arquitetura reconfigurou por completo o papel do estagiário de prancheta — outrora função formativa central, por meio da qual jovens arquitetos aprendiam proporção, detalhamento e integração disciplinar por exposição repetida.

O BIM absorveu grande parte dessas tarefas mecânicas. Escritórios de arquitetura que trataram isso como oportunidade de upgrade da pirâmide investiram em formação estruturada: programas formais de rotação entre disciplinas, mentoria explícita, simulações projetuais, exposição precoce à integração com engenheiros e clientes. Escritórios que trataram o BIM apenas como ferramenta de redução de custo, sem redesenhar a formação, passaram a exportar talento — jovens arquitetos que, sem formação adequada, migraram para concorrentes ou abandonaram a profissão.

O padrão comum

⁹Daily Telegraph, cobertura de junho de 2025; dados compilados por Accountancy Age, Scottish Financial News e PQ Magazine. Redução de 29% na KPMG UK e 18% na Deloitte UK de 2023 para 2024.

¹⁰Adzuna / Indeed, monitoramento do mercado britânico de vagas para graduados em contabilidade, 2024-2025.

Os três casos — medicina, contabilidade, arquitetura — compartilham um padrão consistente. Nas três profissões, a transição tecnológica impôs redução quantitativa da base da pirâmide e, simultaneamente, pressão qualitativa sobre a formação. Nas três, o desenlace foi bifurcado: quem tentou preservar o modelo antigo enfraqueceu, e quem redesenhou a formação emergiu mais competitivo. E, em todas as três, um elemento comum marcou a transição exitosa — a honestidade institucional em assumir que o modelo havia mudado, e em investir conscientemente na nova versão da carreira.

A advocacia brasileira, neste início de 2026, tem o raro privilégio de observar essas transições com antecedência e de aprender com elas. É uma vantagem temporária.

SEÇÃO 4

Agenda Operacional em Cinco Eixos

As quatro perguntas da Seção 2 não admitem resposta única. Admitem, porém, uma agenda coletiva da profissão, organizada em cinco eixos operacionais. Essa agenda é apresentada aqui como contribuição a um debate público maior — não como prescrição. Bancas competem entre si; mas algumas perguntas são tão estruturantes que a própria competitividade individual de longo prazo depende de resposta coletiva razoavelmente coordenada.

Eixo A — Recrutamento seletivo e premium

O primeiro eixo é o mais direto e o de execução mais imediata: bancas que transitam para o diamante precisam reconstruir radicalmente sua política de recrutamento. O modelo tradicional — contratar em grande volume e filtrar ao longo dos primeiros anos — é incompatível com a nova base estreita.

A alternativa, amplamente adotada em movimentos análogos internacionais, é o modelo de seleção altamente criteriosa no ingresso, combinada com salários iniciais significativamente superiores e com investimento por trainee também superior. O paralelo útil é o do teaching hospital em medicina: o residente que entra, entra para ser formado intensivamente, não para compor massa operacional. Esse deslocamento tem implicações financeiras — mas o IVA Dual, como discutido, converte parte da poupança em folha operacional em capital disponível para investimento em formação seletiva. Não é coincidência.

O movimento de partner-track reinvention nas principais bancas americanas segue exatamente essa lógica: classes de entrada menores, salários de entrada significativamente maiores — o Cravath estabeleceu em dezembro de 2025 o patamar de US\$ 225 mil para primeiro ano, imediatamente seguido por Kirkland & Ellis e Latham & Watkins — e comprometimento institucional com formação estruturada.

Eixo B — Apprenticeship estruturado, não osmose

O segundo eixo é o coração da transição: substituir o mecanismo de formação por osmose pelo mecanismo de apprenticeship estruturado.

Na pirâmide tradicional, a formação do jovem advogado dependia primordialmente de exposição acumulada a trabalho real. Quando o volume de trabalho operacional absorvido pela IA aumenta, a exposição espontânea diminui — e o jovem advogado precisa ser formado deliberadamente, com programas explícitos de desenvolvimento.

Os elementos típicos de um programa de apprenticeship estruturado, replicáveis em escritórios brasileiros de diversos portes, incluem: rotações formais entre áreas e tipos de caso, com duração e objetivos de aprendizado definidos; mentoria estruturada, com sessões regulares e pares designados por competência; simulações jurídicas em ambiente controlado, incluindo audiências simuladas, negociações com contrapartes fictícias e due diligences em casos-teste; revisões coletivas de peças em grupos de aprendizado, onde juniores analisam e criticam peças de sêniores e são por eles criticados em retorno; e — aqui reside um paradoxo interessante — uso supervisionado de IA como ferramenta pedagógica.

O paradoxo pedagógico da IA

A IA, frequentemente enquadrada como ameaça à formação do júnior, pode ser seu instrumento mais potente quando corretamente aplicada. Um júnior que, em 2015, precisaria de dois anos para ver trezentas peças variadas em seu escritório, pode em 2026 ser exposto — em ambiente pedagógico supervisionado — a milhares de peças anonimizadas de diversos contextos, produzidas ou revisadas por IA, comentadas por sêniores, em frações daquele tempo.

Essa é a tese por trás dos programas AI-first de formação lançados por bancas americanas de primeira linha. Em 2024, a Latham & Watkins levou todos os seus 400 associados de primeiro ano a Washington, D.C., para uma academia obrigatória de dois dias sobre uso de IA jurídica — repetida em 2025 com aprofundamento. Em paralelo, a Ropes & Gray autorizou seus associados de primeiro ano a alocar até 400 das suas 1.900 horas anuais faturáveis a treinamento e experimentação com IA, em grupos de mentoria.¹¹ O movimento não é marketing. É reconhecimento de que a formação do jovem advogado em um ambiente pós-IA exige investimento deliberado que não ocorrerá espontaneamente.

Eixo C — Novas trilhas de carreira não-sócio

O terceiro eixo é o mais desafiador culturalmente para a advocacia brasileira tradicional. A pirâmide oferecia, como proposta de valor implícita, um único destino legítimo de longo prazo — a partnership — e tratava, em alguma medida, todo o restante como variante de fracasso ou saída prematura. O diamante exige múltiplas carreiras legítimas, bem-remuneradas e culturalmente respeitadas.

Algumas dessas trilhas já existem informalmente em bancas brasileiras de vanguarda, mas carecem de estruturação explícita. O counsel permanente — advogado sênior altamente especializado, com autoridade técnica em área específica, sem responsabilidades de captação ou gestão, e remunerado em patamar que reflete sua contribuição intelectual. O legal engineer — profissional híbrido, capaz de modelar processos jurídicos para automação, desenhar workflows assistidos por IA e atuar como ponte

¹¹Business Insider, reportagem sobre AI Academy da Latham & Watkins (2024-2025); Above the Law, "Two Biglaw Firms Look To An AI-First Future", novembro de 2025.

entre advogados e infraestrutura tecnológica. O knowledge manager — responsável institucional pela curadoria, anonimização e acessibilidade do acervo intelectual da banca. O prompt architect jurídico — especialista em desenhar interações com sistemas de IA que minimizem risco de alucinação e maximizem qualidade de saída. O legal operations lead — função análoga à emergente em departamentos jurídicos corporativos, responsável por gestão, métricas e otimização operacional.

Nenhuma dessas funções substitui o sócio. Todas elas, em conjunto, permitem que o diamante absorva e retenha profissionais altamente qualificados que, no modelo piramidal, teriam desistido da banca por falta de trilha compatível com suas aspirações.

Eixo D — Parcerias estruturadas com a academia

O quarto eixo é onde a responsabilidade institucional da profissão se manifesta com maior nitidez. Se bancas reduzem a porta de entrada, parte do custo social dessa redução precisa ser compensado por investimento deliberado na academia — fonte de formação primária dos profissionais do futuro.

Formatos possíveis, já praticados em movimentos análogos internacionais e testados por algumas bancas brasileiras: cátedras patrocinadas em escolas de Direito com foco em ensino jurídico aplicado e em tecnologia jurídica; research fellowships para jovens pesquisadores em áreas de intersecção entre Direito e IA; programas estruturados de estágio de excelência, com número reduzido de vagas e investimento por estagiário significativamente superior à média do mercado; participação ativa de sócios e sêniores em atividades docentes, tanto em graduação quanto em pós-graduação; apoio a concursos, moot courts e simulações acadêmicas que preparem o jovem advogado para o tipo de trabalho que efetivamente executará no escritório pós-transição.

O contexto brasileiro torna essa agenda mais, e não menos, relevante. Com mais de 1.900 cursos de Direito em funcionamento no país, dos quais apenas cerca de 10% recomendados pelo Selo de Qualidade da OAB, e com 90% das instituições aprovando menos de 30% dos seus alunos no Exame de Ordem ¹², a assimetria de qualidade educacional é severa. A responsabilidade institucional de bancas de vanguarda é, nesse contexto, proporcional à vantagem competitiva que esta vanguarda extrai.

Eixo E — Sucessão com horizonte de quinze anos

O quinto eixo, e talvez o mais contraintuitivo, é a migração da gestão de sucessão de um processo quase passivo — baseado em estatística demográfica favorável — para um exercício estratégico explícito e de longo prazo.

¹²Folha de S.Paulo e Consultor Jurídico, "90% dos cursos de Direito não aprovam um terço dos alunos na OAB"; OAB Conselho Federal, relatório do Selo OAB Recomenda, 2024.

A pirâmide antiga viabilizava sucessão quase automática: com dezenas de juniores por sócio, a estatística garantia que sempre haveria candidatos plenos para a transição. O diamante rompe essa matemática. Se a banca tem cinco juniores por sócio em vez de vinte, e se apenas uma fração deles chegará a sócio em quinze anos, a identificação, formação e retenção desses poucos candidatos deixa de ser processo aleatório e torna-se exercício estratégico explícito.

Bancas que transitam para o diamante com sucesso, observadas internacionalmente, compartilham elementos comuns: planejamento demográfico formal com horizonte de dez a quinze anos; identificação precoce — na faixa pleno — dos candidatos prováveis a partnership; investimento desproporcional na formação, remuneração e retenção desses candidatos; comunicação transparente sobre trilhas e critérios, evitando o ambiente de ambiguidade que corrói motivação; e planejamento paralelo das trilhas não-sócio como alternativas legítimas, e não como consolação.

Esse não é RH operacional. É gestão estratégica de capital humano em horizonte longo. Bancas brasileiras que não profissionalizarem esse processo enfrentarão, em dez anos, uma escassez estrutural de candidatos a sócio — e, por consequência, uma crise de continuidade institucional.

SEÇÃO 5

A Responsabilidade Compartilhada

Nenhum dos cinco eixos operacionais da seção anterior pode ser executado por bancas isoladamente. A transição para o diamante é coletiva por natureza, e sua execução bem-sucedida depende de uma distribuição honesta de responsabilidades entre quatro atores institucionais da profissão.

A OAB como guardiã e agente ativa

A Ordem dos Advogados do Brasil encontra-se em posição singularmente relevante no momento atual. Sua autoridade normativa sobre ética profissional, estágio, critérios de admissão e relacionamento entre advogados e tecnologia a torna agente central, e não apenas observadora, da transição.

Três frentes de atuação parecem especialmente oportunas. A primeira é a atualização continuada do Código de Ética e Disciplina para endereçar explicitamente o uso de IA, em linhas alinhadas ao que a American Bar Association estabeleceu em sua Formal Opinion 512 e ao que o Conselho Nacional de Justiça estabeleceu na Resolução nº 615/2025. A segunda é a discussão pública sobre o estágio profissional em um contexto de morfologia em diamante — como preservar o caráter formativo do estágio quando a natureza do trabalho de escritório se transforma. A terceira é o uso da autoridade institucional da Ordem para promover diálogo sobre a qualidade do ensino jurídico — um dos temas mais urgentes da agenda, dada a assimetria severa documentada pelo próprio Selo de Qualidade.

A posição aqui sustentada é de reconhecimento institucional: a OAB, através de suas iniciativas recentes sobre tecnologia e ensino jurídico, tem demonstrado consciência da transição. A velocidade e a profundidade de sua atuação nos próximos trinta e seis meses serão determinantes para a qualidade do desenlace.

A academia como alicerce da nova pirâmide

Se as faculdades de Direito brasileiras continuarem a formar profissionais segundo o paradigma do advogado-operacional da pirâmide antiga, haverá descompasso crescente entre a oferta de graduados e a demanda efetiva do mercado. A consequência será dupla e preocupante: ampliação da já severa crise de absorção de recém-formados e, simultaneamente, escassez de profissionais preparados para o trabalho efetivo do diamante.

A revisão curricular necessária tem contornos claros. Menos ênfase em memorização de código e legislação — materiais cada vez mais acessíveis por IA — e mais ênfase em pensamento estratégico, construção de tese, ética aplicada, alfabetização tecnológica e habilidades interpessoais (negociação,

relacionamento com cliente, apresentação oral). Exposição precoce a casos reais e a simulações complexas. Integração com disciplinas adjacentes — tecnologia, finanças, gestão. Formação crítica em uso responsável de IA, não como disciplina separada, mas como componente integrado a cada matéria jurídica.

Há, no Brasil, núcleos acadêmicos que lideram essa agenda com excelência. O esforço necessário é de escala, não de invenção: replicar e expandir o que já funciona, reduzindo o abismo entre a vanguarda acadêmica e a média do ensino jurídico nacional.

As bancas como agentes ativos de formação


O terceiro ator — as próprias bancas — recebe a maior parte da atenção deste paper nas seções anteriores, e por razão válida: é sobre elas que recai a execução operacional concreta da transição. Mas há, aqui, uma dimensão institucional que merece destaque: bancas não podem delegar integralmente à academia a formação de seus profissionais. A pirâmide antiga funcionava porque o escritório era, ele próprio, um espaço de formação profunda. O diamante exige que o escritório continue sendo espaço de formação — agora de forma deliberada e estruturada — em vez de delegar essa função para fora.

O custo dessa estruturação é real, mas é substancialmente inferior ao custo de não fazê-la. Bancas que investirem conscientemente em formação no novo formato capturarão vantagem competitiva estrutural; bancas que tentarem absorver o benefício da IA sem assumir o ônus da nova formação sofrerão erosão silenciosa e cumulativa de qualidade técnica.

Fornecedores de tecnologia não são neutros

Este paper reconhece — e o reconhece explicitamente — que seu autor não é observador neutro da transição. O LawAgent é uma infraestrutura de inteligência jurídica corporativa, desenvolvida para atuar ao lado de advogados em bancas brasileiras. Essa posição envolve interesse comercial legítimo, mas envolve também responsabilidade institucional pela qualidade da transição.

A posição aqui defendida é que fornecedores de tecnologia jurídica têm obrigações que extrapolam o cumprimento contratual mínimo. Essas obrigações incluem transparência arquitetural sobre como os sistemas funcionam, seus limites e seus riscos; compromisso explícito com supervisão humana como requisito arquitetural, não como disclaimer legal; investimento em ferramentas pedagógicas que apoiem a formação da nova geração de advogados, e não apenas a substituição de trabalho; engajamento ativo com academia, OAB e bancas em diálogos sobre a qualidade da transição; e recusa deliberada de adotar linguagem de marketing que sugira substituição de profissionais, ganho de causas ou qualquer outro enquadramento que distorça o real papel da tecnologia.



A tecnologia não decide quantos profissionais um escritório mantém — o mercado e a estrutura tributária decidem. A tecnologia decide se essa transição será caótica ou estruturada.

É nessa moldura que o LawAgent se posiciona publicamente, e é contra ela que deseja ser avaliado ao longo da próxima década.

SEÇÃO 6

O Diamante Não é Menor — é Mais Denso

É tentador, em uma primeira leitura, interpretar a transição da pirâmide para o diamante como sinônimo de encolhimento. Menos juniores, menos plenos, menos headcount: conclui-se, apressadamente, que a banca em diamante é uma banca menor.

A interpretação correta é oposta. Bancas-diamante, observadas em movimentos análogos internacionais, não são menores em faturamento, em valor agregado por profissional ou em influência no mercado. São diferentes em composição interna. Mais tecnologia na base, mais especialistas sêniores no núcleo, menos trabalho operacional replicável, mais valor intelectual concentrado em cada profissional que permanece. A massa de receita e de valor institucional é preservada — em muitos casos, ampliada. O que muda é como essa massa se distribui internamente.

Essa distinção tem implicações estratégicas significativas. Uma banca-diamante de cento e cinquenta profissionais pode ter faturamento comparável — ou superior — ao de uma banca-pirâmide de trezentos profissionais, com margem por sócio substancialmente maior, com maior capacidade de absorver casos complexos, e com menor exposição a crises de retenção e a pressões tributárias estruturais. A aritmética de cabeças muda. A aritmética de valor não necessariamente.

Há, porém, uma condição inescapável para que essa aritmética funcione: o diamante só é mais denso do que a pirâmide se o investimento em capital humano sênior, em formação estruturada e em infraestrutura tecnológica for executado com o mesmo rigor que o investimento em folha operacional recebia no modelo antigo. Bancas que entrarem no diamante apenas pela porta da redução de custo — sem investir simultaneamente nas outras dimensões — terminarão com o pior de todos os mundos: menos profissionais, formação pior, tecnologia subaproveitada, e vantagem competitiva corroída em silêncio.

A janela narrativa

O momento atual da advocacia brasileira é, historicamente, raro. A profissão tem aproximadamente trinta e seis meses para estabelecer, em língua portuguesa e em referência ao contexto brasileiro, o vocabulário, os valores e os processos que definirão a morfologia em diamante. Esse vocabulário será construído por alguém. Se não for construído pela própria profissão — em diálogo entre bancas, academia, OAB e fornecedores responsáveis —, será construído por players internacionais, por consultorias generalistas, ou por narrativas tecnológicas importadas sem tradução cultural.

A invenção do diamante brasileiro — que preserve as particularidades do sistema jurídico civil law, da tradição relacional do escritório nacional, da estrutura familiar de grande parte das bancas históricas, e da regulação ética específica da OAB — é tarefa coletiva que não pode ser terceirizada.

Como a geração atual será julgada

Transições profissionais profundas deixam, retrospectivamente, uma marca clara sobre os atores que as conduziram. A geração de sócios brasileiros que preside o início desta transição será julgada, em dez ou vinte anos, não pelo que preservou, nem pela velocidade com que adotou tecnologia, nem pelos números trimestrais que produziu nesse intervalo.

Será julgada pela honestidade com que geriu a transição. Por ter reconhecido que a morfologia mudava. Por ter enfrentado, em vez de silenciar, as perguntas difíceis sobre formação, retenção, sucessão e responsabilidade. Por ter investido na nova versão da profissão em vez de tentar preservar cosmeticamente a antiga. Por ter dialogado com a academia, com a OAB, com seus próprios associados e com seus clientes em termos diretos e profissionais. Por ter liderado uma conversa que, à sua maneira e em sua escala, é tão definidora quanto foi a profissionalização da advocacia brasileira na segunda metade do século XX.

Este paper é uma contribuição a essa conversa. Não a conclui. Pretende apenas formular, com o rigor e o respeito que o tema exige, as perguntas que já estão sendo discutidas — e propor uma agenda preliminar para que essas discussões migrem, progressivamente, do corredor para a mesa. A profissão brasileira merece ter essa conversa publicamente. E a merece agora.

Sobre o LawAgent

O LawAgent é uma infraestrutura de inteligência jurídica corporativa desenvolvida para atuar como orquestrador agêntico ao lado de advogados em bancas brasileiras. Sua arquitetura integra Cadeia de Auditoria Tripla para mitigação de risco de alucinação, DNA Estilométrico para preservação de identidade institucional, Knowledge Flywheel para capitalização de conhecimento anterior com isolamento de dados por cliente, e FinOps Control Tower para rastreabilidade de custos por fluxo. O LawAgent opera estritamente em arquitetura Human-in-the-Loop, em conformidade com as diretrizes da Ordem dos Advogados do Brasil, do Conselho Nacional de Justiça (Resolução nº 615/2025) e da Lei Geral de Proteção de Dados.

Contato institucional e solicitação de diálogo: insights@lawagent.com.br