



ESPECIAL



SOCIEDADES DE ADVOGADOS MAIS INOVADORAS

PANDEMIA FORÇA SOCIEDADES A CARREGAR NA TECLA DA INOVAÇÃO

O setor da advocacia já dava passos inovadores para deixar para trás a fama de ser “tradicional” e a pandemia de Covid-19 veio acelerar o ritmo. O uso da tecnologia de vanguarda, de modelos de organização flexíveis e novas prioridades no recrutamento vão ser cruciais para as sociedades garantirem continuidade, proximidade, segurança e evolução no negócio.

ANÁLISE

Pandemia dá “empurrão” às sociedades para inovarem ● II

TECNOLOGIA

A modernização “inevitável” de um setor bastante tradicional ● IV

ENTREVISTA

João Maciel

Senior Manager de Finance, Tax & Legal na Michael Page

“O melhor candidato é aquele que o nosso cliente contrata” ● VIII



FÓRUM

Como conciliar deontologia e os deveres da profissão com a mudança tecnológica? ● X

OPINIÃO

Direito para o futuro



SHRIKESH LAXMIDAS
Diretor Adjunto

Um dos especialistas citados neste Especial diz, e com razão, que a inovação não é um processo com princípio, meio e fim, mas sim um trabalho corrente. Sem negar essa verdade, a pandemia de Covid-19 veio confirmar que as circunstâncias por vezes obrigam-nos a acelerar a inovação, para esta nos ajudar a lidar com imperativos inesperados, sem descuidar os objetivos, a continuidade e a segurança.

Tal como em vários outros setores, os escritórios de advogados tiveram de se adaptar ao teletrabalho, à nova forma de gerir e partilhar tarefas, usando a inovação tecnológica ou operacional para esse propósito.

No caso da advocacia foi necessário, conforme referido pela maioria dos especialistas, um esforço adicional para garantir a segurança dos documentos confidenciais, complementando o que já vinha sendo feito num mundo em que os riscos cibernéticos não param de crescer.

Este aspeto espelha o paradigma. Se algumas sociedades continuavam a arrastar os pés na inovação para dar (alguma) razão aos que classificam o setor, de forma pejorativa, como “tradicional”, muitas, especialmente as maiores, já davam passos largos em direção ao futuro.

Além da segurança, foram feitos avanços no uso da tecnologia de vanguarda como o *blockchain*, a Inteligência Artificial e o *cloud computing*, para agilizar processos. A pandemia veio acelerar este percurso, que depende também da adaptação dos recursos humanos à nova realidade, pois a inovação é (ainda) feita pelos humanos com a ajuda das máquinas. ●

ANÁLISE

Pandemia força sociedades a carregar na tecla da inovação

Escritórios de advogados já estavam tecnologicamente preparados para o teletrabalho, mas a flexibilidade laboral e atividade online ganharam peso.

MARIANA BANDEIRA
mbandeira@jornaleconomico.pt

Nunca o conceito de inovação nas sociedades de advogados se tinha alterado tanto como nos últimos meses. Sem desfazer o laço que a agarra à tecnologia, a transformação verifica-se agora na gestão dos recursos humanos, procurando que se mantenham os encontros digitais (sociais e culturais) nascidos na quarentena, revendo de vez as políticas de teletrabalho e testando-se exercícios de *team building* no exterior para não se perder o “sentimento de grupo”, segundo os líderes ouvidos pelo Jornal Económico (JE).

Quem analisa à lupa a inovação nas sociedades, desde 2006, é o jornal britânico “Financial Times” (FT) e a agência RSG Consulting, que este ano irão publicar a 15ª edição do seu *ranking* anual que examina fatores como a liderança, o futuro do trabalho, a relação cliente-advogado e a responsabilidade social nos escritórios a nível global. É também, e acima de tudo, um escrutínio aos profissionais. “Apesar do impacto da tecnologia nos últimos 15 anos, a profissão jurídica é, em sua essência, um negócio de pessoas”, refere o FT.

A Vieira de Almeida (VdA) é a única portuguesa entre as 50 sociedades de advogados mais inovadoras da Europa, tendo ficado na 43ª posição em 2019. Segue-se uma presença mais composta por parte do país vizinho: Cuatrecasas (6º lugar), Écija (16º), Garrigues (20º), Gómez-Acebo & Pombo (28º), DWF-RCD - Rousaud Costas Duran (28º) e Uría-Menéndez (31º). Os jurados estão a receber candidaturas de sociedades desde fevereiro e a competição tem tudo para ser acirrada este ano, uma vez

que a inovação e digitalização entraram de rompante nas sociedades – mesmo que já lá estivessem, numa ótica de automação. Mas agora, mais do que automação, o confinamento testou a capacidade de segurança dos sistemas informáticos, poucos meses depois da polémica em torno das fugas de informação nestas empresas.

Carlos Coelho, diretor internacional da Morais Leitão (ML), adianta ao JE que, ainda antes da pandemia, houve um “forte” investimento numa plataforma tecnológica que permitisse ter toda a estrutura da firma a trabalhar em casa com segurança, contudo a quarentena levou as ferramentas que já existiam e eram utilizadas a serem “testadas ao limite”. “Inevi-

tavelmente, a pandemia funcionou como um gigantesco empurrão para a digitalização e desmaterialização. No nosso caso, a adaptação foi rápida e bem-sucedida porque já tínhamos a infraestrutura completamente preparada. Faltava a mudança de *mindset* com a transição do escritório para casa, com a substituição mais frequente do encontro físico pelo encontro virtual”, explica. À semelhança da concorrência, a ML já tinha um regime de flexibilidade laboral que permitia a alguns (“poucos”) colaboradores ter uma combinação de trabalho presencial e remoto, porém “a desconfiança ainda era grande” e aí o confinamento originado pelo novo coronavírus “ajudou a desmistificar determinados preconceitos”.

A sociedade de advogados CTSU, membro da rede legal da Deloitte, considera que o contexto da Covid-19 não só testou a capacidade e a eficiência dos sistemas técnicos para garantir que o trabalho continua a ser executado por todos no mesmo período de tempo – “algo que nunca tinha ocorrido”, confessam as sócias Sofia Carvalhosa e Joana Mota Agostinho – como a segurança dos arquivos e a confidencialidade da informação. Ao JE, as juristas adiantam que também permitiu incentivar a criatividade dos colaboradores “na identificação e desenvolvimento de novas formas de prestar serviços jurídicos e dar resposta às novas necessidades e às dificuldades que a pandemia causou nos negócios e nas vidas dos clientes”.

O *managing partner* da CCA acredita que a inovação não é um processo com princípio, meio e fim, mas sim trabalho corrente que acabe por mudar mentalidades e, subsequentemente, leve ao investimento em tecnologia – ou seja,



só depois dessa alteração na forma de pensamento. “É experimentar sem medo de falhar, é persistir na tentativa erro, na esperança que em algum momento a mudança ocorra. É promover internamente o sentimento de risco e arrojo, sem colocar em causa o que de mais sagrado temos, os interesses dos nossos clientes. Manifesta-se na forma como o nosso trabalho é percecionado por terceiros, na forma como orçamentamos e facturamos o nosso trabalho, ou nas soluções que apresentamos. É ter a capacidade de antecipar o mercado e as necessidades dos clientes e ajustarmo-nos internamente a essa visão”, refere Domingos Cruz ao JE.

E, como tem vindo a ser apreçoado pelas sociedades, essa capacidade também tem de ser intrínseca aos talentos que se juntam à equipa ou fomentada naqueles que já são da ‘casa’. À parte disso, há a necessidade constante de recrutamento de recursos técnicos especializados em marketing, informá-

VdA é o único escritório nacional entre os 50 mais inovadores da Europa, para o “Financial Times”, tendo ficado na 43ª posição. A nível ibérico destacaram-se Cuatrecasas (6ª), Écija (16ª), Garrigues (20ª), Gómez-Acebo & Pombo (28ª) e Uría-Menéndez (31ª)



Shutterstock

tica, programação, análise de dados – reforços que só as grandes têm capacidade de suportar, pois envolvem o investimento de milhares de euros. “A revolução tecnológica irá fazer com que as sociedades se tornem mais humanas, modernas, transparentes e mais próximas dos clientes e colaboradores. O foco será não só no investimento tecnológico, mas também no investimento no advogado “multidimensional” e no talento não-jurídico”, garante o *managing partner* da CCA.

História da advocacia tem de passar à História

Para a Cuatrecasas, a inovação é uma característica associada a mentalidade e atitudes que têm de ser cultivadas em toda a equipa (advogados, conselho de administração e funções de suporte), para se desenvolver projetos e estimular-se o empreendedorismo. Porém, há um travão histórico que precisa de ser ultrapassado. “A ad-

vocacia, historicamente, sempre foi um setor muito tradicional e pouco atreito à mudança, mas é para nós uma evidência que, hoje, para uma sociedade ser competitiva e líder de mercado num mundo em rápida e constante evolução, e uma economia cada vez mais digital e global, essa cultura histórica tem forçosamente que dar lugar a uma cultura de inovação”, afirma Maria João Ricou, *managing partner* em Portugal.

A sociedade ibérica, que neste momento está a organizar a quinta edição de um programa de aceleração de startups de *legaltech*, *fintech* e tecnologia *blockchain*, tem uma equipa de TI composta por cerca de 70 pessoas e recorre a ferramentas informáticas de pesquisa e partilha de informação, como a biblioteca digital, o KM Finder, o Knowledge Space (Intranet) ou o CAKE (*Cuatrecasas Automated Knowledge Experience*), que dão acesso a dezenas de bases de dados e permitem a subscrição de alertas

Bruxelas quer fazer o ponto de situação à “adoção de tecnologias digitais” em Portugal e mais onze Estados-membros da União Europeia

de atualização jurídica por área de interesse. Maria João Ricou dá ainda o exemplo do seu modelo de *feedback* contínuo distinguido pelo FT: “Através de uma plataforma digital, deteta as interações havidas na equipa de cada projeto e desencadeia questionários de *peer-review* ao mesmo tempo que vai dando a cada profissional um panorama atualizado do seu desempenho por referência ao desempenho médio dos seus pares, com uma classificação relativa a competências e atributos esperados”.

Na Miranda & Associados o contexto de inovação está inteiramente ligado à utilização de tecnologias de vanguarda, apesar de o escritório também saber que, por natureza, a maioria dos profissionais da advocacia é avessa a tal. “Por isso, só dando alguma autoridade de gestão a profissionais da área é que se consegue forçar a adaptação”, declara a sócia Catarina Távora, responsável pela área de Inovação na firma. “Os advogados podem ser

capazes de perceber o que os clientes pretendem e que deveres devem cumprir, mas só quem tem conhecimentos e experiência suficientes para conhecer os produtos tecnológicos disponíveis no mercado consegue orientar e ajudar os advogados na adoção e aproveitamento de novas tecnologias”, diz.

Na Ordem dos Advogados o tema não está na gaveta e, recentemente, a entidade liderada por Luís Menezes Leitão apelou aos advogados – tanto os que exerçam em prática individual, como em empresa ou pelas sociedades – que participem num inquérito da Comissão Europeia sobre a automatização digital nos serviços profissionais, entre os quais se encontram os jurídicos. Bruxelas quer fazer o ponto de situação à “adoção de tecnologias digitais” em Portugal e mais onze Estados-membros da União Europeia (Alemanha, Bélgica, Croácia, Espanha, França, Irlanda, Itália, Países Baixos, Polónia, Roménia e Suécia). ●

TECNOLOGIA

A modernização “inevitável” de um setor tradicional

Mesmo antes da aceleração que a pandemia promoveu, as sociedades de advogados de maior renome viviam já um processo de transição digital que facilitou a adaptação à advocacia remota.

JOÃO BARROS

jbarros@jornaleconomico.pt

Normalmente encarado como um setor bastante tradicional, onde o carácter das operações do dia a dia obrigam a procedimentos robustos e de difícil agilização, a advocacia é uma área que tem vindo a transitar há algum tempo para uma realidade cada vez mais digital e tecnológica, como atesta a resposta de várias firmas às restrições causadas pela pandemia ao trabalho presencial.

As sociedades de advogados entrevistadas pelo JE reportam todas um processo ágil de passagem para a situação de trabalho remoto graças a sistemas tecnologicamente avançados de comunicação, tanto entre colegas como para a relação advogado-cliente, que já existiam pré-Covid-19.

“Sempre apostámos em tecnologia e na digitalização da nossa atividade e já tínhamos adotado todas as ferramentas de trabalho digital ou à distância que nos permitiram um ajuste célere”, explica Duarte de Athayde, managing partner da Abreu Advogados.

“O nosso investimento foi no reforço da capacidade de resposta das tecnologias que já utilizávamos, nomeadamente de videoconferência, webinars em Zoom e Teams, assinatura de documentos, salas de dados virtuais, etc.”, diz.

“O que fizemos foi reforçar os testes de stress à nossa rede e uma acentuada análise à qualidade técnica dos suportes de tecnologia de que dispomos”, adianta Duarte de Athayde.

João Vieira de Almeida reforça esta ideia: “não foram utilizadas tecnologias adicionais às que já eram utilizadas. Foi apenas reforçada a capacidade e a segurança das soluções existentes de acesso

remoto aos sistemas da firma”, revela o managing partner da Vieira de Almeida.

Este retrato mostra um setor tecnologicamente evoluído e preparado para lidar com uma realidade progressivamente mais digital. E, ainda que tal seja maioritariamente válido para escritórios de média e grande dimensão, particularmente os mais conceituados, a tendência de transição digital já se verificava antes da pandemia que alterou a forma de trabalhar no mundo.

Segurança é fulcral

Os softwares jurídicos das firmas, por exemplo, foram um meio utilizado por algumas firmas líderes que, dispondo já deste tipo de serviço, o tornaram mais robusto, seguro e capaz, de forma a conseguir responder às exigências dos últimos meses.

Duarte de Athayde recorda que “no final de 2019, a Abreu Advogados integrou, nas suas instalações, o Abreu Security Operations Center, um inovador centro de informação e segurança que garante o tratamento cuidadoso dos ativos (informação, redes e sistemas) geridos pela sociedade, fomentando a expansão da capacidade da Abreu em matéria de cibersegurança”.

Também na PRA – Raposo, Sá Miranda e Associados as estruturas tecnológicas já existentes foram chave para a manutenção da operação durante o período mais crítico de confinamento.

“Com base na estrutura tecnológica já implementada, foi reforçada a capacidade de ligações remotas e os níveis da cibersegurança, perante a necessidade de implementar o PRA Home Office para todos os advogados e colaboradores”, explica Pedro Sá, sócio e membro do Conselho de Administração da firma.

Verifica-se, portanto, que as ferramentas tecnológicas já estavam à disposição dos profissionais, num esforço para melhor acompanhar os clientes, agilizando processos e rentabilizando o tempo. A preocupação com cibersegurança e proteção dos dados pessoais dos clientes é fulcral num meio em que a confidencialidade é sagrada.

Ainda assim, rotinas de reunião ou comunicação com clientes passaram a ser feitas em várias plataformas de comunicação online não específicas à atividade, como relembra João Diogo Manteigas, sócio fundador da Mota, Manteigas & Associados. “Assistimos a um verdadeiro *boom* nesta vertente de reuniões e *meetings online*”, salientando as “videoconferências e videochamadas, quer realizadas via Skype e Whatsapp (numa primeira instância), quer por Zoom”.

Para as sociedades de maior capacidade inovativa e tecnológica, conceitos de ponta como inteligência artificial, blockchain ou análise de dados são já uma realidade e a expectativa dentro do meio é que assumam uma relevância crescente.

“Áreas como a inteligência artificial ou a robótica têm apresentado enormes vantagens na rentabilização e otimização de processos em diferentes áreas de negócio e serão, também na advocacia, impulsionadoras de uma grande revolução”, lembra Duarte de Athayde.

Inteligência artificial para dar agilidade

Na advocacia, a inteligência artificial permite uma maior agilização de tarefas repetitivas como gestão de documentos ou a redação de documentos de matriz padrão, como alguns tipos de contratos ou procurações. Uma tec-

Na advocacia, a inteligência artificial permite uma maior agilização de tarefas repetitivas como gestão de documentos ou a redação de documentos de matriz padrão, como alguns tipos de contratos ou procurações





Shutterstock

nologia de inteligência artificial aliada à análise de dados poderá, por exemplo, prever decisões judiciais com base em casos semelhantes já julgados.

João Vieira de Almeida acredita numa tendência semelhante. “Antecipo uma advocacia sustentada em bases tecnológicas cada vez mais complexas, (...) maiores necessidades de integração do conhecimento e normalização de plataformas colaborativas com outros prestadores de serviços”.

Mas não é só na relação com o cliente e as instituições judiciais que as firmas que hoje lideram o processo de transição digital fazem uso da tecnologia.

João Vieira de Almeida lembra, por exemplo, a utilidade e eficiência destes recursos na “evolução gradual dos modelos de carreira e progressão dos associados”, um procedimento interno das sociedades que garante uma melhor retenção e promoção do talento de cada escritório.

Para que a tecnologia possa tornar-se parte integrante da atividade jurídica é preciso que existam infraestruturas institucionais adaptadas a estes novos processos, algo que a situação extraordinária causada pela pandemia acelerou e que várias sociedades fazem questão de realçar.

Pedro Sá, apesar de reconhecer algumas fragilidades no processo legislativo e nas normas aprovadas para a prática durante a pandemia, nomeadamente a consolidação e o período de teste que ainda não decorreram, elogia a “reação global por parte do Estado, (...) que foi no sentido certo e deixará provavelmente uma marca positiva no sistema – de digitalização, comunicação remota, desformalização e flexibilidade global, mais próxima dos bons exemplos de outras jurisdições”.

Rumo ao “advogado-remoto”

Já Duarte de Athayde prefere esperar para ver, dada a incerteza que o momento atual carrega e as alterações legislativas em curso, que se deverão estender até 2021. Para João Vieira de Almeida, apesar de a adaptação ter corrido “de forma e aplicação não consensual”, esta foi “rápida (...) no que toca a procedimentos de natureza emergencial”, ou os tribunais.

Já João Diogo Manteigas lembra os vários atos próprios dos advogados que podem ser concluídos online, como o “predial on-line, o portal da empresa e o automóvel online”, ferramentas que têm permitido uma agilização de processos relevante. Ainda assim, a expectativa é que “os atos jurídicos, acima de tudo a nível processual, irão sofrer algumas alterações que irão permanecer para o futuro”.

Assim, o setor prepara-se para tempos de forte mudança e aceleração no processo de transição digital, rumo a um verdadeiro “advogado-remoto”. “É curioso relembrarmos que a nossa atividade profissional já envolve a possibilidade de fácil mobilidade, bem como de uma adaptação célere a qualquer espaço distinto dos habitats profissionais habituais”, lembra João Diogo Manteigas.

“Nos tempos vindouros, os advogados verão essa sua capacidade sobressair: a de que conseguem prestar, junto de qualquer cliente, um acompanhamento atual e em *full-time*”, conclui.

“Os próximos anos serão um enorme desafio a uma verdadeira modernização – incluindo da OA – e seria ótimo que esse movimento, que é inevitável, fosse liderado pelos próprios advogados”, remata João Vieira de Almeida. ●

Para que a tecnologia possa tornar-se parte integrante da atividade jurídica é preciso que existam infraestruturas institucionais adaptadas a estes novos processos, algo que a situação extraordinária causada pela pandemia acelerou

ESPECIAL SOCIEDADES DE ADVOGADOS MAIS INOVADORAS



ENTREVISTA HÉLDER COSTA CEO da Rolling Space

“Os advogados perceberam que a tecnologia é um ponto de não retorno”

A empresa de Braga, com 12 colaboradores, lançou no mercado um sistema de ‘legaltech’ em pleno confinamento e está agora a consolidar alianças estratégicas com parceiros nacionais e internacionais.

MARIANA BANDEIRA
mbandeira@jornaleconomico.pt

A empresa portuguesa Rolling Space lançou no segundo trimestre deste ano, em plena pandemia, um sistema de gestão na *cloud* para a advocacia e está a implementar 40 licenças do produto nas sociedades de advogados em Portugal. Em entrevista ao Jornal Económico, o CEO, Hélder Costa, explica como a segurança é garantida com tecnologia Salesforce.

O que vos levou a criar uma solução para a área jurídica?

No desenrolar da nossa atividade e na interação com vários clientes fomos constatando que, no que diz respeito à prática jurídica, a forma como a atividade era de-

sempenhada era obsoleta: a informação sobre os diferentes processos estava dispersa por várias aplicações, sujeita a uma gestão complicada e com potenciais perdas de tempo e dados. Percebemos então que havia uma oportunidade de satisfazer essa necessidade de um sistema de gestão para a área jurídica em Portugal. Aproveitando a nossa experiência com várias empresas de serviços jurídicos, desenvolvemos a plataforma Rolling Legal, um sistema simples e intuitivo que, de forma inovadora, pretende dar resposta às necessidades recorrentes destes profissionais: automatizar tarefas rotineiras, registar tempos para envio de notas de honorários, tomar decisões com base em dados analíticos sobre os processos, entre outras ferramentas necessárias

“

A plataforma permite aos advogados portugueses terem o mesmo nível de acesso à tecnologia do que outros no estrangeiro. A economia de custos falará cada vez mais alto”

para a gestão e sucesso de uma sociedade de advogados ou de um departamento jurídico. A estreita relação com os clientes acabou por torná-los consultores de negócio, com a realização de sessões de investigação teórica sobre os temas em apreço e investigação sobre a forma de otimização dos processos, cruzando-os com as diretrizes legais, com o intuito de se criar um produto transversal a todos os clientes com necessidades neste campo da gestão. Apesar de haver várias plataformas nacionais vocacionadas para a gestão de negócio, o mercado português no setor jurídico é pequeno, especialmente se comparado com a realidade de outros países, o que o torna pouco atrativo.

Considera que os escritórios de

advogados em Portugal têm um nível elevado de maturidade digital?

Apesar de ser difícil generalizar, creio que não se trata tanto de ter ou não maturidade digital. Os advogados já usam a tecnologia a seu favor e nota-se crescente preocupação com a digitalização da sua atividade e a respetiva cibersegurança. O que acontece muitas vezes é que, apesar de já possuírem bastantes competências digitais, os escritórios de advogados carecem de disponibilidade financeira para investir quer na tecnologia, quer na formação dos seus colaboradores. Felizmente já existem em Portugal algumas sociedades que possuem essa disponibilidade o que, aliada à implementação dos desenvolvimentos tecnológicos e à adoção de novos métodos de trabalho, também se traduz numa vantagem competitiva. Não podemos esquecer que a própria justiça ainda tem algum caminho a percorrer, como se constatou com as dificuldades na realização dos julgamentos virtuais. Estes julgamentos revelaram muitas das fragilidades quer do sistema quer do setor.

Houve mais procura pela plataforma durante o confinamento?

Constatámos que os advogados prestaram mais atenção a este tipo de soluções. Apesar de termos conhecimentos de algumas sociedades que já possuíam algumas ferramentas que lhes permitiam trabalhar remotamente, foi uma excelente oportunidade para dar maior visibilidade. Acredito que também os advogados perceberam que o recurso a este tipo de plataformas, que lhes permitem aceder a toda a informação à distância de um clique, seja em casa ou no tribunal, é um ponto de não retorno, no que diz respeito à sua atividade. Temos consciência de que a ‘crise anunciada’ poderá ser um acelerador de implementações de plataformas *cloud*, dado que este investimento irá suprimir outros, designadamente ao nível da infraestrutura TI local. A economia de custos falará cada vez mais alto, a par de todos os benefícios reais deste sistema de gestão jurídica.

Como garantem a segurança da informação?

É construída sobre a plataforma Salesforce, uma arquitetura de segurança robusta e flexível em que confiam empresas de todo o mundo, incluindo as das indústrias mais regulamentadas (financeiro, saúde e governo). Confiada por mais de 150 mil empresas globais, fornece segurança e controlo sobre tudo, desde a autenticação de utilizadores e clientes através de permissões administrativas até ao modelo de acesso e partilha de dados. ●



Advocacia. Um paradoxo na inovação.



JOÃO LEITÃO FIGUEIREDO
Associado coordenador
da CMS Rui Pena & Arnaut

Pode soar estranho. Mas se há atividade recetiva à inovação é Advocacia. Compreender a evolução do exercício da advocacia em Portugal, impõe que se conheça também evolução das necessidades dos clientes, sempre mais criativos, exigentes e sofisticados. A própria competitividade do mercado em que nos movemos assim o exige. Atualmente não podemos estar apenas “in”, temos de antecipar tendências e visões de futuro.

O recurso a soluções técnicas constitui hoje não apenas uma mais-valia, mas uma necessidade, constituindo a integração tecnológica no sector da advocacia uma realidade estrutural. A adoção de novas ferramentas, em particular as baseadas em Inteligência Artificial, deverá contudo ter presente o pleno cumprimento dos deveres deontológicos,

em particular, de sigilo profissional, de competência e de zelo e diligência.

A inovação está no nosso ADN. Com o lançamento da Estratégia CMS 2025 reforçámos a aposta na inovação com o claro intuito de estar na vanguarda do processo de modernização da prestação de serviços jurídicos. Depois do lançamento de ferramentas técnicas como o “Enforcement Tracker” ou as Apps “Breach Assistant” e “Dawn Raid Assistant”, a aposta em tecnologias inovadoras continuará a marcar a atividade da CMS.

2020 foi marcado pelo o lançamento do Lupl, que visa preencher a necessidade de acesso a uma ferramenta que reúna todas as partes móveis do setor jurídico num só lugar, proporcionando uma visão em tempo real de 360 graus de tudo que está a acontecer. O Lupl está e continuará em permanente desenvolvimento, de forma integrada e colaborativa, no intuito de garantir que os nossos profissionais se poderão continuar a centrar nas tarefas de maior relevo, enquanto têm ao dispor toda a informação de que necessitam. Em 2021 e depois de um longo processo de desenvolvimento, a CMS irá também proceder ao lançamento do Bluebox, que constituirá um inovador portal interno destinado a dar suporte e profissionalizar a gestão da atividade multi-jurisdicional prosseguida pela CMS.

A evolução do setor, contudo, não tem sido apenas marcada pela exigência de novas tecnologias. Na verdade, assiste-se a uma crescente necessidade dos clientes acederem com celeri-

dade a informação especializada sobre temas tão díspares ou variados, como sejam, COVID-19, Brexit ou DAC6. As necessidades de acesso a informação já não são circunscritas a áreas específicas, mas transversais, compreendendo ramos do Direito distintos como fiscal, laboral, comercial ou público. É por este motivo e à semelhança do que ocorre no processo de desenvolvimento tecnológico, que a colaboração de todas Áreas de Prática e Grupos Sectoriais se tem revelado essencial no seio da CMS.

A necessidade de acesso a informação motivou que em 2019 e 2020 a CMS produzisse um número record de publicações técnicas, em distintos formatos, como sejam os guias sectoriais ou newsletters, tendo sido realizadas mais 800.000 consultas aos conteúdos disponibilizados. Igualmente relevante tem sido a realização de webinars e a exploração de ferramentas de comunicação menos tradicionais que, em particular no contexto pandémico, têm permitido manter a “proximidade” com clientes e parceiros. Porque são as nossas ideias que nos dão força, lançámos em plena pandemia o “Think tank: creating the future together”, que tem por objetivo pensar permanentemente o nosso futuro. Fomos já recolhendo - e continuamos a fazê-lo - as nossas ideias. Tivemos, aliás, o privilégio de poder contar com os contributos de diversos pensadores, políticos, cientistas e economistas que partilharam connosco as suas opiniões sobre o futuro. O ciclo perdurará para que o estímulo seja permanente.

Hoje, muitos dos clientes mais desafiantes são geridos por uma nova geração com desígnios específicos. Avaliam os escritórios de advogados com base na existência de estruturas profissionalizadas de suporte à sua atividade core, nos standards de comunicação, nas metodologias de gestão e protocolos de serviço e especialmente nos mecanismos de screening de prestadores de serviço e de clientes. Avaliam também os advogados pelas causas e valores. Também neste particular a CMS tem procurado acolher as causas prosseguidas pelos seus profissionais, assegurando a genuinidade das causas que patrocina.

Por fim, e não menos relevante, os clientes visam identificar os escritórios que prestam serviços de valor acrescentado, não exclusivamente centrados nos ramos do Direito, mas também nos respetivos sectores de atividade. Na CMS, cremos ter encontrado o equilíbrio desejado, ao congregarmos as melhores valências técnicas, com um profundo conhecimento sectorial, em sectores tão distintos como a Energia, as Life Sciences ou TMC, onde advogados com distintos backgrounds, como sejam de direito público, contencioso ou corporate, trabalham conjuntamente para prestar serviços diferenciados aos nossos clientes.

É neste desafiante contexto que trabalhamos. Conscientes dos valores que historicamente nos têm marcado e que nos prepararam para o futuro.

Com o apoio CMS Rui Pena & Arnaut

ESPECIAL SOCIEDADES DE ADVOGADOS MAIS INOVADORAS

ENTREVISTA **JOÃO MACIEL**, Senior Manager de Finance, Tax & Legal na Michael Page

“O melhor candidato é aquele que o nosso cliente contrata”

Nesta entrevista ao JE, João Maciel diz que o advogado é um “problem solver” e aconselha a ter uma visão realista da profissão. Na hora de recrutar, acrescenta, as sociedades privilegiam a Universidade, a média do curso e as línguas estrangeiras.

ALMERINDA ROMEIRA
aromeira@jornaleconomico.pt

A Michael Page está presente em Portugal há 20 anos, tendo criado a área de Legal em 2008. A empresa de recrutamento especializado trabalha com as principais firmas de advogados, sendo responsável pelo recrutamento de centenas de profissionais. Os últimos três anos foram extremamente dinâmicos a esse nível.

Na hora de recrutar, o que procuram os escritórios de advogados?

Em geral, o mercado da advocacia, no que ao recrutamento diz respeito, ainda se pode considerar algo tradicional, sendo muito valorizada a universidade onde o candidato estudou, a média final do curso, a capacidade de trabalhar em inglês e outros idiomas, não descurando as *soft skills* e de se valorizarem perfis com “mundo”.

Quais são as competências que mais valorizam?

Cada vez mais, um advogado é considerado um parceiro de negócio dos seus clientes, pelo que é importante que quem inicia agora uma carreira no mundo da advocacia tenha essa visão simplista e realista da profissão. O advogado da era atual tem que ser um “problem solver”, capaz de dar respostas claras e diretas às questões levantadas pelos seus clientes. É cada vez mais importante que o advogado entenda o negócio dos seus clientes, se coloque nessa posição e o cliente o considere “one of us”, um verdadeiro consultor de negócios com uma perspectiva legal dos mesmos.

Por outras palavras?

Significa que, mais uma vez, candidatos com “mundo”, com boa capacidade relacional e de comunicação, com instinto comercial e que conseguem transformar uma relação profissional numa relação híbrida profissional-pessoal têm vantagem sobre os perfis mais tradicionais, considerados por vezes demasiado académicos, formais, com maior dificuldade em estabelecer relações e criar empatia com os demais interlocutores, sejam eles clientes, colegas, contrapartes ou outros.



No competitivo mercado de emprego da advocacia de negócios, quem leva vantagem, o melhor candidato ou o que tem mais potencial para dar à organização?

No nosso entendimento, o melhor candidato ou o que tem mais potencial para dar à organização são conceitos que muitas vezes se cruzam. Nas centenas de recrutamentos realizados pela Michael Page nas mais diversas sociedades de advogados ao longo dos últimos anos, consideramos o melhor candidato aquele que o nosso cliente contrata. Isso é o mais importante, que ambas as partes se sintam confortáveis e entusiasmadas em iniciar uma colaboração.

É possível traçar um perfil?

Traçar o perfil do advogado a recrutar não é um processo fácil, depende de diversos fatores, designadamente: o contexto da sociedade, do departamento, do sócio que pretende contratar, dos perfis dos restantes advogados que já compõem a equipa, do nível de autonomia que pretendemos dar à pessoa que vier ser a contratada, da disponibilidade que existe para formar, da capacidade financeira que temos para atrair os melhores perfis, entre outros. Por outro lado, o melhor candidato hoje, pode, daqui a cinco anos, não ser um advogado tão forte como um advogado com muito potencial ao dia de hoje, mas, lá está, se pretendemos contratar um perfil “chave na mão” e não temos tempo para formar uma pessoa no momento em que a pretendemos contratar, teremos que seguir esse caminho. Uma coisa é certa, o melhor candidato hoje jamais poderá acomodar-se, pois corre sérios riscos de, a médio prazo, ser ultrapassado por aquele que à data tinha “apenas” mais potencial. Trata-se de um mercado altamente concorrencial, é necessário que quem inicie agora o seu percurso profissional tenha noção disso.

De que forma a necessidade de inovar a que estão sujeitas as sociedades de advogados é decisiva nas escolhas de recrutamento que fazem?

Acima de tudo, deverá existir um total alinhamento do perfil a contratar com a visão que a sociedade tem em termos de inovação, quer esta se re-

flicta em matérias de sustentabilidade, responsabilidade social, exposição internacional, uso de robótica, ou outros. Uma sociedade de advogados, como qualquer empresa, constrói a sua identidade com base nas suas pessoas, e deve, por isso, recrutar profissionais que se revejam na missão, nos princípios e valores defendidos, no modelo de gestão e na constante procura das melhores práticas em termos de inovação.

Atualmente, o que tem mais peso nas intenções de contratação, a experiência ou a juventude?

Depende muitíssimo do contexto de cada recrutamento. Se existir disponibilidade para formar, caso se pretenda que esse advogado não traga vícios de outras experiências profissionais e não exista espaço no departamento para integrar um perfil mais experiente, e que consequentemente requer um maior investimento em termos financeiros, a escolha recairá sobre a “juventude”. Cada vez mais, vemos uma maior preocupação das sociedades em enquadrar o perfil a contratar com as equipas já existentes, o perfil comportamental que melhor encaixará com os restantes colegas. Estamos a criar equipas que trabalharão lado a lado durante muitas horas, é importante, logo no momento inicial do recrutamento, traçar o perfil comportamental a recrutar, por vezes bem mais do que definir a experiência exigida e o enquadramento salarial.

Quais as expectativas de evolução futura do mercado de Legal?

Após três anos extremamente dinâmicos a nível de recrutamento, 2020 será um ano atípico. Apesar de um início de ano em linha com os anteriores, o setor da advocacia, como todos os outros, abrandou em termos de novas contratações, havendo uma clara postura de “wait and see” para ver como a economia responde e a própria capacidade financeira dos clientes para liquidar os honorários dos serviços prestados no primeiro semestre do ano. Por outro lado, prevê-se um aumento do volume de trabalho nas áreas de Laboral, Reestruturação e Insolvência, e alguma expectativa relativamente às áreas transacionais, fruto do ano atípico que todos estamos a viver. ●



RISE TOGETHER

Transformative Legal Experts

PL
MJ

50 anos. Quatro iniciais que formam um nome próprio, maior do que a soma das partes. Hoje somos mais de 400 pessoas.

Estamos ao lado dos nossos clientes, nas suas vidas e nos seus negócios.

Somos a PLMJ.

www.plmj.com

FÓRUM

A INOVAÇÃO NA HORA DE SERVIR O CLIENTE

Líderes e responsáveis de inovação dos principais escritórios de advocacia em Portugal falam em compatibilidade entre deontologia e tecnologia, mas alertam para a necessidade de uma “sensibilidade acrescida” ou até de criação de comités para garantir o cumprimento dos deveres da profissão. **MARIANA BANDEIRA**

COMO SE CONCILIA A DEONTOLOGIA E OS DEVERES DA PROFISSÃO COM A MUDANÇA TECNOLÓGICA E A PROCURA DE NOVOS SERVIÇOS POR PARTE DOS CLIENTES?



PAULO CÂMARA
Managing partner
da Sérvulo e Associados

Os advogados estão vinculados ao dever fiduciário de servir os interesses dos seus clientes, o que apresenta diversas consequências também ao nível da inovação. A primeira consequência prende-se com a inovação jurídica. Ao advogado compete servir o seu cliente com as soluções que colham amparo na lei, naturalmente. Mas revela-se igualmente central que se situe na primeira linha dos desenvolvimentos regulatórios ou jurisprudenciais. Tal permite que se possam alcançar soluções (nomeadamente de índole contratual, transacional ou contencioso) que em muitos casos possam ser inovadoras, com ganhos importantes no serviço ao cliente. Em segundo lugar, devemos referir o relevo que ocupa a inovação tecnológica. O recurso a instrumentos tecnológicos mais afinados permite uma maior eficiência no serviço prestado — e nessa medida serve diretamente o interesse do cliente. Atualmente, com o contexto pós-Covid, a profissão revelou um elevado grau de preparação para o teletrabalho e para a utilização das ferramentas informáticas mais avançadas. Daqui decorre que a pressão para uma digitalização do contacto com o cliente é muito intensa. Porém, tal não dispensa a atenção personalizada e o cuidado dispensados a cada cliente. Em terceiro lugar, o cunho fiduciário do serviço jurídico comporta consequências no modo como as sociedades de advogados se organizam e como estruturam os serviços oferecidos aos seus clientes. Também aqui devemos buscar soluções inovadoras, fiéis ao propósito de cada sociedade e ao modo de melhor servir os seus clientes. Por fim, uma vez que falamos de deontologia e inovação em serviços jurídicos, importa deixar claro que as regras de publicidade sobre serviços jurídicos que hoje vigoram entre nós são anacrónicas e que bem mereceriam uma revisão serena e ponderada mas decisiva, à luz da realidade nacional e internacional da profissão.



LUÍS BARRETO XAVIER
Consultor para Inovação
da Abreu Advogados

Dever de competência tecnológica: Cerca de 38 dos 50 estados que integram os Estados Unidos adotaram um “dever de competência tecnológica”, que inclui a obrigação ética de compreender os benefícios e os riscos associados à tecnologia. Num artigo disponível no site da American Bar Association, Jim Calloway refere-se, entre outros, ao “risco de prejudicar um cliente por falta de conhecimento [tecnológico]”, ao “risco de divulgação não intencional de informação”, ou ao “risco de perder dados valiosos do cliente”. Apesar de este não ser (ainda) um dos deveres deontológicos expressamente enunciados no Estatuto da Ordem dos Advogados portuguesa, deve entender-se que decorre do “dever de competência” previsto no artigo 98º/2 do referido Estatuto a necessidade de conhecimento e de uso das ferramentas tecnológicas disponíveis para o competente patrocínio do cliente. 2 - Serviços jurídicos e produtos jurídicos: Uma das questões que certamente ganhará tração é a emergência de produtos jurídicos, resultantes de uma comoditização do mercado, ao lado dos serviços jurídicos. Associa-se esta tendência ao aparecimento de novos *players*, ao lado das sociedades de advogados: as empresas jurídicas (*law companies*), as consultoras (especialmente as ‘Big Four’), as empresas de tecnologia jurídica (*law techs*). Cresce a tensão entre uma regulação fortemente restritiva e as forças do mercado e a liberdade de escolha dos clientes. 3 - “Lawyer in the loop”: com a disseminação da tecnologia jurídica, impõe-se a necessidade da intervenção do advogado nas decisões e nos serviços apoiados em inteligência artificial ou em outros sistemas autónomos.



BRUNO FERREIRA
Co-managing
partner da PLMJ

São caminhos conciliáveis e a sua compatibilização será muito benéfica para a sociedade em geral pois permite que os clientes continuem a beneficiar das garantias deontológicas inerentes aos serviços prestados por advogados. Na verdade, estes serviços não são completamente novos, mas sim uma evolução do que já vinha sendo feito, seja por novos meios seja com a colaboração de profissionais que já integram as sociedades. É a advocacia do futuro com uma evolução cuidada e que permite manter as garantias deontológicas. Esta realidade coloca grandes exigências ao setor, em particular atendendo ao core da atividade de uma firma como a PLMJ — a advocacia de negócios — em que o grau de exigência e sofisticação dos nossos clientes nos obriga não só a estar à altura das suas necessidades mas também a colaborar com os clientes no desenvolvimento de soluções alternativas e até de certa maneira desafiar os clientes para procurar novas soluções.



JOÃO MIRANDA DE SOUSA
Sócio
da Garrigues

A transformação digital e tecnológica tem sido uma prioridade na Garrigues durante anos porque não é uma opção, mas um passo necessário exigido pelos nossos clientes. É por isso que está incluída nos objetivos estratégicos do escritório, e num duplo sentido: procurar uma abordagem mais digital dos serviços que oferecemos e uma forma mais tecnológica de trabalhar. A realidade é que o advento da tecnologia e a transformação digital ajudam-nos a ser melhores e a prestar os nossos serviços aos clientes de forma mais eficiente e com uma maior qualidade. Não podemos esquecer que surgirão novos modelos e serviços na indústria jurídica e que será necessário desenvolver diferentes competências para apoiar os nossos clientes nas suas necessidades de negócio. Por isso, o que realmente importa é ter uma equipa talentosa que contribua todos os dias com novas ideias e acrescente valor aos nossos clientes em resposta às solicitações que estes nos dirijam. Esta evolução e esta inovação tecnológica não são, nem podem ser, incompatíveis com os deveres da profissão, cuja observância não pode estar dependente das ferramentas utilizadas pelos advogados, ou da forma de desenvolvimento da atividade. Pelo contrário, podem mesmo trazer contributos técnicos muito relevantes em domínios como os da proteção e salvaguarda da informação e do sigilo. Além disso, uma resposta mais célere e eficiente vai ao encontro dos interesses do cliente.



Sociedade de advogados mais inovadora da Europa continental *Financial Times, 2018 e 2019*



**INNOVATIVE
LAWYERS2019**
WINNER

**FT INNOVATIVE
LAWYERS2018**
AWARD WINNER

Numa economia cada vez mais digital e global, valorizamos a agilidade, a eficiência e a proximidade na prestação de aconselhamento jurídico aos nossos clientes.

Usamos ferramentas e metodologias de ponta que garantem total conectividade no trabalho colaborativo, antecipamos o impacto do avanço tecnológico na vida das empresas, apoiamos o ecossistema empreendedor e fomentamos uma cultura de abertura e entusiasmo face a novos desafios.

ESPECIAL SOCIEDADES DE ADVOGADOS MAIS INOVADORAS



JOSÉ LUÍS ARNAUT
Managing partner
da CMS Rui Pena & Arnaut



DOMINGOS CRUZ
Managing
partner da CCA



ROGÉRIO FERNANDES FERREIRA
Managing partner
da RFF & Associados



PEDRO BOTELHO GOMES
Administrador da JPAB-José
Pedro Aguiar-Branco Advogados



NELSON RAPOSO BERNARDO
Managing partner
da Raposo Bernardo & Associados



JOÃO LEITÃO FIGUEIREDO
Associado coordenador
da CMS Rui Pena & Arnaut

O rigor, eficiência e eficácia exigidos aos advogados impõem hoje a utilização de ferramentas tecnológicas disruptivas, diversas compreendendo Inteligência Artificial. Tal, contudo, não deverá prejudicar o cumprimento dos deveres que constituem o baluarte do exercício da profissão, como seja o do sigilo profissional, de competência e de zelo e diligência. O recurso a tecnologias inovadoras de auxílio ao patrocínio e à consulta jurídica deverá ser encarado como um meio de libertar os advogados de tarefas mundanas e de menor valor acrescentado, criando as condições para se dedicarem plenamente ao aconselhamento dos seus clientes. Enquanto advogados, deveremos respeitar o espírito do sistema e procurar equilibrar a proteção dos clientes com a inovação na prestação de serviços jurídicos, conscientes de que a tecnologia atualmente disponível, em particular, a baseada em Inteligência Artificial, pode compreender riscos ao cumprimento de deveres deontológicos. A aposta tecnológica das grandes sociedades de advogados deverá ser também acompanhada pela Ordem dos Advogados, que deverá promover as condições necessárias à modernização e evolução da profissão e, se necessário, proceder à atualização do regime deontológico. Na CMS o presente quinquénio está a ser marcado por uma forte aposta nas tecnologias aplicadas à prestação de serviços jurídicos de excelência e à satisfação das mais elevadas exigências dos nossos clientes. O recurso a plataformas colaborativas de trabalho como o Lupi, desenvolvido com a participação da CMS, não foi, contudo, alheio aos desafios que a aplicação destas novas formas de trabalhar implicam, em particular, na conciliação com os princípios deontológicos.

A mudança tecnológica traz para as sociedades a simplificação e desburocratização de processos e procedimentos e vira a atenção para o tema da cibersegurança e para a necessidade de criarmos mecanismos que protejam ainda mais a informação sigilosa das sociedades de advogados e dos seus clientes. Neste sentido, temos assistido a um aprofundamento do código deontológico com o reforço dos deveres e obrigações do advogado principalmente nas questões de branqueamento de capitais e financiamento ao terrorismo. Ainda na semana passada saiu uma nova legislação que reforça as obrigações das sociedades de advogados no âmbito da prevenção de crimes de branqueamento de capitais e financiamento ao terrorismo. Este reforço de obrigações pode trazer conflitos ao advogado, ou levar sociedades a desinvestir em determinadas áreas do direito, pois dois dos princípios base poderão estar em conflito: i) o dever ao sigilo profissional; ii) o dever de reportar situações de risco no âmbito de branqueamento de capitais ou financiamento ao terrorismo. Para nos adaptarmos a estas novas exigências e garantirmos que todas estas novas exigências que nos vêm sendo colocadas são cumpridas, foi criado um comité multidisciplinar para analisar e garantir que os deveres deontológicos são sempre cumpridos (conflito de interesses, kyc e AML). Os serviços que os clientes procuram num advogado têm sido os mesmos ao longo dos anos – assessoria especializada em determinada área do direito. O que tem sido alterado é a forma como esse serviço é prestado e a velocidade a que tem que ser prestado.

A IBM criou, em 2015, o primeiro robô (ROSS) para lidar com questões jurídicas internas e, com o recurso à inteligência artificial, incluiu uma base de dados de jurisprudência e de legislação que analisa e dá respostas a questões diversas até agora (só) respondidas por advogados (humanos). Numa ciência humana e social como o direito e numa atividade profissional altamente regulada que lida com questões deontológicas e éticas (humanas) complexas, a utilização destes novos recursos tecnológicos suscita, porém, por um lado, questões de compatibilidade e articulação com deveres vários e a necessidade de uma sensibilidade acrescida na análise jurídica e nas circunstâncias do caso concreto que tais recursos tecnológicos não podem (ainda?) promover. Por outro lado, ao se normalizarem e formatarem muitos dos serviços, procedimentos e respostas irão também surgir, inelutavelmente, necessidades várias de certificação (que a RFF já detém, mas a que a grande maioria dos escritórios de advogados, mesmo internacionais, anda ainda arredada), como é o caso da segurança da Informação (NP ISO / IEC 27001:2013), da gestão da qualidade (NP EN ISO 9001) ou, mesmo, noutra patamar, da responsabilidade Social (NI SA 8000).

A inovação tecnológica obriga os advogados a uma adaptação permanente. Mas se a primeira fase da revolução tecnológica – relacionada sobretudo com a tramitação processual – não implicou grandes desafios deontológicos, a fase que até há pouco dava os seus primeiros passos e que agora – por força da pandemia – avança a velocidade cruzeiro obriga os advogados a estarem atentos quanto à compatibilização das mudanças tecnológicas com os deveres deontológicos. O trabalho à distância não pode ser feito sem garantia da confidencialidade das comunicações. A digitalização dos documentos não dispensa ferramentas de segurança informática e de proteção de dados eficazes. O recurso a softwares de IA que providenciam trabalho de apoio jurídico não pode eliminar o valor essencial que deve presidir à relação entre advogado e cliente: a confiança, que apenas se pode estabelecer entre pessoas. É essencial garantir ao cliente que o aconselhamento que recebe é produto do labor cuidado de um advogado, mesmo que auxiliado por programas informáticos, e não o mero resultado de operações realizadas por um algoritmo. A inovação tecnológica segue hoje a uma velocidade tal que por vezes não há tempo para prever as suas reais consequências. É essencial que os advogados não caiam neste erro e que, quando pretendam implementar qualquer mudança tecnológica, analisem se a mesma é ainda compatível com a deontologia. Se for, trará benefícios relevantes para o cliente e será muito bem-vinda.

O desenvolvimento tecnológico não pode pôr em causa a ética e os valores profissionais da advocacia; mas estes têm que compreender a realidade e adequarem-se, num compromisso benéfico para o exercício da profissão, para quem procura os serviços do advogado e para a própria sociedade. Sempre houve evolução técnica e tecnológica, mas também sempre houve capacidade das normas éticas e deontológicas se reinventarem e enquadrarem as novas exigências. De resto, não se vislumbra que o advogado venha a ser substituído por robôs, há competências intelectuais, análise e pensamento crítico, talento, criatividade, intuição, capacidade relacional e empatia que uma máquina nunca conseguirá substituir ou reproduzir. Desse modo, creio que não é a inovação tecnológica que deve preocupar, é a utilização que dela se possa fazer. E nessa medida, a inteligência artificial e outros avanços tecnológicos constituem, sem dúvida, um importante desafio, mas ao mesmo tempo representam, seguramente, uma oportunidade de tornar o trabalho do advogado mais eficiente, libertando-o de tarefas simples e repetitivas, de modo a que este se possa ocupar do que verdadeiramente é essencial na sua profissão: a relação com o cliente, a intervenção pessoal nos seus assuntos, a dedicação aos seus problemas, a criação intelectual e o resto, sendo este resto imenso e dependente apenas da inteligência e capacidade humanas. Seria caso para perguntar, quem terá hoje saudades de procurar uma determinada lei em dezenas ou centenas de diários da república em papel, no meio de milhares de páginas, durante horas a fio, quando se pode obter a mesma informação, por via eletrónica, em escassos segundos.

INOVAÇÃO TECNOLÓGICA ABRE AS PORTAS À AUTOMATIZAÇÃO E CELERIDADE DENTRO DO SETOR — E TODOS GANHAM COM ISSO



Eduardo Paulino
Sócio da Moraes
Leitão

Que aproveitamento se tira das novas tecnologias para os processos de uma sociedade de advogados?

O critério na adoção de novas tecnologias segue sempre a mesma orientação, que é a criação de valor para proporcionar o melhor serviço possível ao cliente. Em termos de alteração nos nossos processos, agruparia duas grandes tendências: por um lado, a automatização dos processos internos, para obtermos uma maior eficiência e competitividade, em aspetos tão diferentes como a gestão de projeto, a gestão de conhecimento ou a faturação; por outro lado, a aposta em data science, que permite a análise sistemática de grandes volumes de dados para uma decisão mais informada. Para lhe dar um exemplo, conseguimos hoje perceber em segundos qual o ciclo de vida de cada dossiê de cada cliente, desde a nossa contratação até ao seu encerramento. A comunicação com o cliente torna-se muito mais fluida.

A automatização de parte do trabalho jurídico é possível num futuro próximo? Como se deve pavimentar esse caminho?

Não só será possível como já é uma realidade. Iniciou-se com a informatização e digitalização, à medida que a tecnologia ia sendo disponibilizada e com o próprio Estado a liderar esse processo, com a informatização do sistema judicial. Rapidamente se tornou evidente de que a automatização era possível e necessária, e seria sempre uma oportunidade a não perder. As primeiras ferramentas nesse sentido passaram pela automatização de documentação em processos de contencioso em massa e pela criação de templates de documentos jurídicos, permitindo o preenchimento automático de determinados campos. A automatização tem sido, sobretudo, generalizada na fase de pré-análise da documentação, no trabalho prévio de preparação para o trabalho jurídico de valor acrescentado. Na nossa perspetiva, o caminho é claro: aproveitar ao máximo o potencial de eficiência da tecnologia e ter connosco

os melhores advogados, focados no que interessa: acrescentar diferenciação e valor somando a sua criatividade a um conhecimento profundo do cliente e do seu negócio.

Conseguirá o legislador garantir espaço para este crescimento digital em tempo útil?

O legislador tem sido pioneiro neste campo, designadamente enquanto impulsionador das ferramentas de legal tech. Muito frequentemente, o Estado tem desenvolvido processos de digitalização e inovação, por exemplo na sua administração direta e indireta. No mais, é importante remover eventuais barreiras a este aumento de eficiência, mas assegurando que a tecnologia não permite ou resulta numa compressão dos direitos dos cidadãos.

A inovação não passa só por uma reforma tecnológica — que tendências se adivinham para os próximos anos no setor tendo como base a disrupção de processos ultrapassados?

A inovação assenta essencialmente em dois princípios, flexibilidade e adaptabilidade. Mudamos a nossa maneira de trabalhar, os nossos procedimentos e processos em função do cliente, das suas necessidades e desafios. Trabalhamos com os clientes mais inovadores; não só aprendemos com eles como nos sentimos obrigados a responder, estando também nós, por nossa vez, a liderar a inovação no nosso setor.

Com a profunda especialização e complexificação da economia, a flexibilidade é uma necessidade óbvia: temos de conhecer muito bem diferentes indústrias e setores, com diferentes visões, e trabalhar mais como parceiro do que como fornecedor de serviços. A adaptabilidade significa que os nossos processos internos vão sendo alterados em função do cliente. Num setor conhecido pelo conservadorismo, são dois valores fundamentais e que marcam a diferença ao acrescentar valor real ao cliente. Tudo, claro, num contexto em que, acima da eficiência operacional, as nossas equipas têm condições para se focarem na inovação das soluções técnico-jurídicas para os problemas reais dos nossos clientes.

Há espaço para a implementação de soluções de Inteligência Artificial no setor?

Sim, a Inteligência Artificial já é utilizada. Para ser mais concreto, a partir de determinada escala, há vários processos sem ou com pouco valor acrescentado que beneficiam deste tipo de tecnologia. Falamos de tarefas mecânicas, como a pesquisa de cláusulas em milhares ou milhões de documentos: para um ser humano, é uma tarefa cíclica, mas

que tem de ser cumprida, com uma duração longa e sujeita a erro por cansaço, que pouco ou nada acrescenta em termos de valor; para uma máquina, é uma tarefa rápida e relativamente simples, depois de devidamente ensinada por um ser humano, cuja análise final beneficiará tremendamente do output da máquina na organização da informação.

Este é um dado fundamental: a tecnologia decorre da atividade humana; a máquina só consegue fazer aquilo para o que é ensinada. A diferenciação, que persistirá nas tarefas que fazem a diferença, vem no momento seguinte: no que somos capazes de produzir com base no produto da máquina, seja na revisão, seja — principalmente — na construção de soluções com base nesses elementos.

Estes processos de inovação que são transcendentais ao setor vão solidificar o crescimento das legaltechs?

Quando falamos de legal tech, falamos de um marketplace verdadeiramente global, que não responde apenas às necessidades das sociedades de advogados, mas da economia global, incluindo os Estados. A legal tech é hoje extremamente desenvolvida, oferecendo ferramentas cada vez mais simples e acessíveis, sem conhecer fronteiras. Todas as semanas somos contactados por empresas de legal tech portuguesas e estrangeiras, com respostas para pequenos ou grandes problemas e desafios. Como é um mercado global, acontece até conhecermos soluções para questões que ainda não se põem no nosso mercado, ou contribuirmos com desafios que nos permitam aumentar a eficiência de processos.

Pode o digital entrar nesta onda de inovação sem excluir a força de trabalho humana?

Sem dúvida. Como referi, o avanço do digital, sobretudo na automatização e inteligência artificial, permite a eliminação de tarefas rotineiras e de pouco valor acrescentado, libertando o advogado dessas tarefas para o que verdadeiramente interessa: uma análise e estudo dos processos com outra profundidade e a aplicação do seu conhecimento e criatividade.

com o apoio

M
L **MORAIS LEITÃO**
GALVÃO TELES, SOARES DA SILVA
& ASSOCIADOS

ESPECIAL SOCIEDADES DE ADVOGADOS MAIS INOVADORAS



FERNANDO ANTAS DA CUNHA
Managing partner da Antas
da Cunha Ecija & Associados

Estamos em crer que a inovação não é uma tendência, mas sim uma inevitabilidade. Não é possível, nos dias de hoje, conseguirmos acompanhar o ritmo que é exigido pelos nossos clientes, sem termos ajuda por parte da tecnologia. Esta inevitabilidade não é minimamente incompatível com os nossos deveres deontológicos e com as obrigações que emergem do nosso estatuto. Na construção de todos estes modelos e sistemas, existe um cuidado específico no sentido de garantir, antes de tudo o mais, que o resultado prático destas ferramentas tecnológicas, mais não seja, do que um facilitador do conhecimento e da própria cultura do nosso escritório e do trabalho que prestamos aos nossos clientes. Doutra forma, a tecnologia e inovação por si só, não funciona. Tem de existir uma perfeita simbiose entre o advogado e a tecnologia para que possa ser, de facto, uma mais valia. Já no que respeita a outros tipos de serviços que são solicitados pelos clientes, somos apologistas e defensores da multidisciplinaridade, ainda que com limites que têm de ser muito bem definidos. Estamos absolutamente convictos que a união de várias especialidades traz enormes benefícios aos clientes e cidadãos, sem que com isso, se ponham em causa os valores deontológicos mais importantes. Em suma, em qualquer um destes desafios terá de existir um cumprimento escrupuloso pelos deveres da nossa profissão. Para tal, terão de existir regras e, muito mais importante, uma cultura de seriedade e de respeito pelos valores éticos e deontológicos.



RITA MALTEZ
Sócia
da Pares Advogados

A informatização da nossa atividade veio abrir mais uma porta de acesso à informação sobre os assuntos dos nossos clientes, que nos obriga a fazer um esforço adicional no sentido de escolhermos e implementarmos as soluções técnicas adequadas a proteger essa informação, seja no seu armazenamento e transmissão, seja na escolha de suporte fiável e seguro do ponto de vista técnico. A proliferação de quebras de protocolos de segurança e de intrusões externas nos servidores (mesmo nos mais blindados e sofisticados), tornam evidente a dificuldade de proteção do dever/direito de segredo profissional e, portanto, a vulnerabilidade dos direitos dos cidadãos. Em diversos fóruns onde já assistimos à discussão deste tema, ouvi-se regularmente a sugestão de recurso ao “analógico” como forma adicional de proteção, por exemplo, das comunicações entre advogados e clientes. A Pares há muito que dedica a maior atenção ao tema, seja pela escolha de prestadores de serviços especializados e de plataformas cuja fidedignidade nos é assegurada, seja pelo cuidado na forma como a informação é recolhida e tratada ou, ainda, na formação e informação dos advogados e colaboradores. Convém não esquecer que, mesmo antes da existência das novas tecnologias, o segredo profissional era bastas vezes violado, fosse pelos próprios advogados, fosse por terceiros. A conciliação da nossa profissão com as novas tecnologias, fundamentais para a celeridade e eficiência que a nós próprios impusemos nos tempos modernos, passa por um equilíbrio racional entre as (já não tão) novas tecnologias e o frequente deslumbramento tecnológico, e por garantir que os nossos clientes são os beneficiários últimos desse equilíbrio.



EDUARDO PAULINO
Sócio da Moraes Leitão, Galvão
Teles, Soares da Silva & Associados

A evolução tecnológica traz desafios de implementação e os advogados não são exceção. As últimas décadas trouxeram abrangência e complexidade à prestação de serviços jurídicos, uma grande diversificação no tipo de apoio prestado aos clientes e um crescente envolvimento na sua atividade, mas igualmente um crescimento exponencial de fontes e um vertiginoso ritmo de mudança, na lei e na economia, exigindo uma capacidade sobre-humana de atualização. Um advogado tem de conhecer muito mais do que a lei: tem de conhecer profundamente o seu cliente, ter empatia com os seus problemas, mas também dominar o sector e o mercado em que o cliente opera. Os novos serviços obrigam-nos a mudar, a adaptar-nos e a levar o exercício da profissão por novos caminhos. Porém, o essencial da profissão mantém-se: os advogados existem porque há clientes que os procuram para que possam prosseguir os seus interesses legítimos e o exercício da advocacia pressupõe o respeito por um conjunto vasto e exigente de deveres perante os clientes e a comunidade, mantendo-se intactos deveres como a reserva e a salvaguarda da informação. A digitalização e a desmaterialização, permitindo um acesso e organização de volumes extraordinários de informação fornecem ferramentas fundamentais no dia a dia, mas – tal como em outros momentos de evolução tecnológica – obrigam a garantias de segurança: para além da segurança das instalações físicas, é hoje necessário um grande investimento em ferramentas e práticas de cibersegurança.



CATARINA TÁVORA
Sócia e responsável por Inovação
da Miranda & Associados

A nossa sociedade enfrenta hoje novos desafios num mundo global e sofisticado em constante mudança e aos advogados, como a outros profissionais, é exigido que acompanhem essas mudanças, seja atualizando os seus conhecimentos jurídicos, seja adotando meios de trabalho informáticos e digitais apropriados às novas exigências, seja implementando programas e procedimentos internos que assegurem em todos os momentos o cumprimento integral dos seus deveres deontológicos. Neste sentido, é nomeadamente importante que existam regras internas claras que permitam identificar e evitar situações de conflitos de interesse num curto espaço de tempo. É imperativo instituir mecanismos de compliance e avaliação de risco, dando cumprimento, entre outros, às obrigações a que os advogados estão sujeitos em sede de prevenção e combate ao branqueamento de capitais e financiamento ao terrorismo. E colocam-se também novos desafios na proteção do sigilo profissional e da confidencialidade. Os recentes ataques informáticos a sociedades de advogados demonstram bem as novas exigências que se colocam neste domínio. Se o sigilo profissional e a confidencialidade entre o advogado e os seus clientes não for devidamente assegurado é o próprio direito de defesa que em última análise está em causa e, através dele, o próprio direito a justiça. A inovação é um bem e contribui para o progresso da sociedade e do próprio ser humano, mas a ética tem de ser sempre o fator orientador.



SOFIA BARROS CARVALHOSA
Sócia
da CTSU



JOANA MOTA AGOSTINHO
Sócia
da CTSU

O advogado, enquanto profissional, deve sempre ter em mente, entre outros aspetos, que qualidades como a honestidade, probidade, retidão, lealdade, cortesia e sinceridade, características que devemos almejar enquanto pessoas, são, deontologicamente, obrigações profissionais. Por tudo isto, o advogado é chamado, no seu dia a dia, a adotar um comportamento pautado por uma elevada consciência moral, sobretudo perante situações a ele desconhecidas. Nas últimas décadas, um dos maiores desafios que a advocacia atravessou e continua a atravessar a advocacia é, sem dúvida, a evolução tecnológica. Desde os “smart contracts” à forma como interagimos com o cliente, a comumente denominada “digital disruption”, provocou uma alteração no paradigma da realidade da advocacia e, conseqüentemente, acordou velhos problemas que hoje se apresentam sobre novas formas. A facilidade de comunicação e dispersão de informação, proporcionada pelas atuais tecnologias, exige ao advogado um maior cuidado na proteção da confidencialidade das questões a si confiadas e, por outro lado, os clientes procuram cada vez mais uma resolução rápida e eficiente à complexidade dos problemas colocados. Assim, necessário é aproveitar todos os benefícios tecnológicos a que hoje temos acesso, procurando uma constante inovação e adaptação, mas sempre orientados pelo core de valores deontológicos já aqui referidos. Só deste modo é que poderão ser prestados serviços jurídicos de qualidade perante a realidade atual da advocacia.



MARIA JOÃO RICOU
Managing partner
da Cuatrecasas em Portugal

A inovação e, em particular as novas tecnologias, não devem, por princípio, ser encaradas como conflituantes com os deveres éticos e deontológicos que impendem sobre os advogados. Na verdade, podem, pelo contrário, ser, em muitos casos, auxiliares de valor no âmbito do cumprimento desses mesmos deveres. É o caso, por exemplo, da verificação de inexistência de conflitos de interesse, ou dos procedimentos de combate ao branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo. A Cuatrecasas possui um conjunto de ferramentas tecnológicas que, ao cruzar e verificar informação de forma ágil, segura e estruturada, garantem a maior rigor e rapidez na análise de potenciais riscos. Paralelamente, em face das mudanças, muitas vezes rápidas e disruptivas dos próprios clientes e do mercado em geral, as sociedades de advogados têm de atravessar um processo evolutivo, em ritmo também acelerado, de adaptação ou mesmo de antecipação das tendências. Temos, não só a nível operacional, mas também, naturalmente, numa perspetiva deontológica, de continuar a estudar e resolver as implicações jurídicas do desenvolvimento tecnológico em diversos sectores económicos (e, de forma transversal, nas relações laborais), e de continuar a apostar em novos softwares e aplicações informáticas que permitam ganhos de qualidade, eficiência e agilidade em benefício dos nossos clientes.



MIGUEL TORRES
Managing partner
da Telles

No caso da Telles, já há 84 anos que prosseguimos e exigimos um cumprimento escrupuloso da deontologia profissional aos nossos colaboradores, sobretudo no relacionamento com os colegas, e bem assim no respeito pela lei, nas soluções apresentadas, e na gestão de conflitos entre clientes ou potenciais clientes. Contudo, admitimos que o Estatuto da Ordem dos Advogados está, em algumas normas, desfasado da realidade (por exemplo, há sociedades de advogados estrangeiras que se regem por regras diferentes a operar em Portugal). A mudança tecnológica ou a procura de novos serviços num mundo global apenas nos exige maior rigor, em nada alterando os nossos princípios e valores, muito pelo contrário, acreditamos que só com o bom exemplo dos nossos colaboradores é que podemos ser merecedores da confiança dos clientes e da sociedade. O cliente, tal como nós, também experimenta muitos dos mesmos desafios, mas, a final, pretende trabalhar com um advogado que lhe apresenta soluções diferenciadoras e com valor, mas seguras.



FERNANDO RESINA DA SILVA
Sócio
da Vieira de Almeida

Um dos principais desafios do advogado quanto à articulação da deontologia com a tecnologia respeita ao tratamento e guarda da informação obtida/recebida. Hoje a tecnologia permite, por um lado, o armazenamento e acesso, nem sempre legítimo, a informação quase ilimitada e, por outro, trabalhar essa informação para um manancial de propósitos e fins até há pouco tempo inimagináveis. Acresce que a mesma tecnologia, que é utilizada para o bem, pode facilmente ser utilizada para o mal, permitindo, designadamente, a intrusão em sistemas informáticos de terceiros, muitas vezes sem o próprio conhecimento das entidades proprietárias de tais sistemas. Aqui surgem os maiores desafios do advogado face à tecnologia e ao cumprimento das regras deontológicas: aferir da origem e forma como foi obtida a informação que nos é transmitida (que podendo ter sido de forma legal poderá no entanto violar regras deontológicas, para não falar já das questões éticas); saber como a poderá utilizar (as capacidades da inteligência artificial e do data science, por exemplo, são hoje enormes) e, finalmente, mas não menos relevante; mantê-la em segurança e ao abrigo de acessos ilegítimos por terceiros (cumprindo assim os deveres de confidencialidade e segredo profissional). Para isso é fundamental que os advogados, sociedades de advogados e advogados individualmente, tenham um conhecimento e sensibilidades mínimas para perceber a tecnologia, perceber como foi ou pode ser aproveitada, por forma a poder aferir se a sua utilização se enquadra nos princípios e regras deontológicas da profissão.



LUÍS NETO GALVÃO
Sócio
da SRS Advogados

A profissão de advogado está sujeita a uma deontologia muito exigente, que apesar de se ter sabido adaptar aos desafios de uma sociedade em constante mutação, tem na transição digital um dos seus principais desafios. A crescente desmaterialização e fragmentação do escritório do advogado entre o smartphone, o computador portátil ou o próprio domicílio privado do advogado e dos seus colaboradores proporcionada pela banda larga/5G e pelo cloud computing, são particularmente desafiantes em matéria de sigilo profissional. Ao aumentar-se o número de repositórios de informação, ao trabalhar-se essencialmente através de redes abertas como a Internet e ao fazerem-se reuniões virtuais com clientes fora do perímetro do escritório, a vulnerabilidade a acessos ilegítimos a informação coberta por segredo profissional aumenta significativamente. Por seu turno, é cada vez mais solicitada a participação do advogado em plataformas de trabalho colaborativo, onde partilha informação com clientes e consultores destes é a regra. É, assim, imperioso, ser fomentada uma crescente cultura de cibersegurança associada ao dever de sigilo. A este nível, nota-se uma crescente pressão dos clientes sobre os advogados, no sentido de lhes imorem, por via contratual o cumprimento de exigentes deveres de segurança. Finalmente, é fundamental aos advogados serem particularmente exigentes na escolha de parceiros tecnológicos e na contratualização dos serviços, bem como na adaptação dos espaços de trabalho fora do escritório de modo a assegurar um nível de segurança equivalente ao que encontramos no perímetro do escritório. O uso crescente das redes sociais pelos advogados também constitui um significativo desafio deontológico, ao aumentar os riscos de violação de certos deveres deontológicos em matéria de publicidade, de sigilo, dada a proibição específica a que está sujeito de discussão pública de questões profissionais, ou ainda ao por à prova o seu dever de urbanidade e correção.



CATÓLICA
FACULDADE DE DIREITO

ESCOLA DE LISBOA

CATÓLICA
NEXT
FORMAÇÃO AVANÇADA EM DIREITO

CURSOS 2020/2021

Reserve a sua vaga!

17 | SETEMBRO

PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO DA ENERGIA

6 | OUTUBRO

PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO DAS SOCIEDADES COMERCIAIS

29 | OUTUBRO

PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS JURÍDICAS

A ANUNCIAR

DIGITAL TAXATION

JANEIRO

PÓS-GRADUAÇÃO EM FISCALIDADE

JANEIRO

PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO DA SAÚDE

A ANUNCIAR

PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO E PRÁTICA DO
PROCEDIMENTO E PROCESSO ADMINISTRATIVOS

online

A ANUNCIAR

PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO E PRÁTICA DA CONTRATAÇÃO PÚBLICA

A ANUNCIAR

PÓS-GRADUAÇÃO EM NOVOS CONTENCIOSOS

NOVO
online

www.fd.lisboa.ucp.pt

posgraduacoesdireito@fd.lisboa.ucp.pt