



E S P E C I A L



Sociedades de Advogados: Inovação & Talento

DE MÃOS DADAS NO FUTURO DO SECTOR

Se a transição digital constitui simultaneamente um desafio e uma oportunidade para as sociedades de advogados, pelo seu potencial revolucionário, o talento humano continua a ser um factor crítico de sucesso

ANÁLISE

Transição digital reforça importância do talento na advocacia ■ P2

JE TALKS

Sociedades ultrapassam os tribunais na via tecnológica ■ P4

ENTREVISTA

Fabrizio Esposito
Professor auxiliar de Direito Privado na Nova School of Law

“A cognição humana vai permanecer no centro da prática jurídica” ■ P6



FÓRUM

Como encaram o desafio de atrair e reter talento na vossa organização ■ P10

EDITORIAL

Tecnologia e tradição, 'quid juris'?



Mariana Bandeira
Coordenadora de Empresas

Muitos foram os anos em que as sociedades de advogados portuguesas lutavam para inovar e não viam da parte dos juristas da casa abertura para aprender, nem tinham meios financeiros para investir em sistemas. Mas depois de dois anos em regimes de trabalho híbridos ou remotos, pode-se afirmar que são águas (ou barreiras) passadas. Haverá sempre resistências, dada a História do sector, mas hoje em dia colocam a tecnologia quer na agenda de trabalhos quer na folha de orçamento anual.

O Jornal Económico falou com várias sociedades sobre como, em pleno 2022, se posicionam nesta área, que envolve interesse, capital e formação. Há até quem esteja preparado para dar o salto para o metaverso (ver artigos). Para discutir esta temática, reunimos também em estúdio dois advogados de posições hierárquicas completamente distintas, mas preocupações bastante semelhantes em relação ao mercado da advocacia: António Jaime Martins, advogado e sócio-fundador da ATMJ, e Inês Bragança Gaspar, estagiária no departamento de Legal Intelligence da Antas da Cunha Ecija. Ambos partilham da opinião de que tanto os tribunais como os escritórios de advogados portugueses precisam de mais tecnologia e atualização constante. Em entrevista, Fabrizio Esposito, professor auxiliar de Direito Privado na Nova School of Law, endereça a digitalização nas sociedades, que domina, e garante que “a cognição humana vai permanecer no centro da prática jurídica”. “Estudar a tecnologia deve andar de mãos dadas com o domínio das ferramentas tradicionais de raciocínio e argumentação jurídica”, afirma co-coordenador do mestrado em Direito com especialização em Direito Empresarial e Tecnologia e o Centro de Conhecimento Nova Data-Driven Law. ■

ADVOCACIA

Transição digital reforça importância do talento na advocacia

A tecnologia vai reforçar a eficiência das sociedades de advogados, ajudando-as a serem mais competitivas face às 'Big Four' e outros concorrentes. Mas para isso será necessário apostar nas pessoas.

FILIPE ALVES
falves@jornaleconomico.pt

A digitalização está a mudar a forma como as sociedades de advogados funcionam, obrigando-as a investir cada vez mais em novas soluções tecnológicas. Porém, a digitalização, *per si*, não é sinónimo de uma transição digital que permita servir os clientes de forma mais eficiente. Para que essa transição exista e crie valor para as sociedades e para os seus clientes, é importante investir no talento humano que, dizem os líderes do sector ouvidos pelo Jornal Económico, vai continuar a ser um factor crítico de sucesso.

“Digitalização não é sinónimo de transição digital. Muito deste caminho não depende necessariamente de tecnologia, mas antes de uma mudança de mentalidade. Estamos, não só, a avaliar toda a nossa forma de trabalhar, como a identificar as áreas que podem sofrer mudanças significativas. Algumas dessas áreas terão de ser complementadas com ferramentas tecnológicas, outras apenas alteração ao nível de modelos e procedimentos”, disse ao Jornal Económico o *managing partner* da Antas da Cunha Ecija & Associados, Fernando Antas da Cunha.

Por sua vez, António Villacampa e Bernardo Ayala, *managing partners* da Uría Menéndez - Proença de Carvalho, consideram que a digitalização já está a diminuir as tarefas de menor valor acrescentado que, anteriormente, eram desempenhadas por advogados, como revisões documentais, pesquisas de documentos e versões iniciais de contratos. Tal permitirá que os advogados se possam dedicar às tarefas de “verdadeiro valor, como a análise jurídica substantiva, a definição de acompanhamento de estratégia, a negociação e, de um modo geral, tudo o que envolva interação humana”.

“A nossa abordagem a estas tecnologias tem sido de aproximação e utilização para que as possamos compreender melhor, compreen-



Fernando Antas da Cunha
Managing partner da Antas da Cunha Ecija & Associados



António Villacampa e Bernardo Ayala
Managing partners da Uría Menéndez - Proença de Carvalho



Carlos Coelho
Diretor de Inovação e Conhecimento da Morais Leitão



Paula Ferreira Borges
Diretora Geral da SRS Advogados



Miguel Torres
Managing partner da Telles

der como funcionam, verificar se são úteis e se já estão prontas para ser aplicadas em assuntos reais. Esta aprendizagem permitiu-nos comprovar que as ferramentas de inteligência artificial são muito úteis para determinados trabalhos específicos, mas, em última análise, são apenas uma ferramenta auxiliar para o advogado e nunca poderão atuar como seu substituto”, referem os *managing partners* da Uría, numa resposta por escrito a questões colocadas pelo Jornal Económico.

Esta importância do factor humano, devido à necessidade crescente de contar com advogados qualificados do ponto de vista tecnológico, reforça o desafio de ser capaz de atrair e reter os melhores profissionais. Carlos Coelho, diretor de Inovação e Conhecimento da Morais Leitão, diz que o seu escritório leva o “desafio da atração e retenção de talento muito a sério”.

“A este nível, a nossa atuação desdobra-se em dois vetores principais. Por um lado, proporcionar aos advogados uma experiência de trabalho o mais interessante, diversificada e enriquecedora possível. A par da revisão do plano de carreira em 2021, desenhamos um plano de formação inovador, que combina formação jurídica e não jurídica, formação obrigatória para acesso a nova categoria com formação obrigatória após esse acesso e temas clássicos com temas mais recentes como a inovação e a diversidade. (...) Por outro lado, procuramos dotar a organização de instrumentos que promovam a conciliação da vida pessoal com a vida profissional”, acrescentou.

A tecnologia como ‘arma’ contra a concorrência das ‘Big Four’?

Numa altura em que as chamadas ‘Big Four’ (Deloitte, PwC, EY e KPMG) e outras consultoras competem cada vez mais com os escritórios de advogados (e com a criação de sociedades multidisciplinares a perfilar-se no horizonte), será a tecnologia a ‘bala de prata’





Shutterstock

que vai permitir que o sector se mantenha competitivo?

“A entrada de novos concorrentes acontece recorrentemente e não só através da dita multidisciplinariedade, que, na prática, já existe. Pelo menos, três das apelidadas Big Four estão ligadas a sociedades de advogados a trabalhar em Portugal. Aliás, aplaudimos a concorrência de bons profissionais, que permitem “valorizar” o mercado da advocacia”, afirma Miguel Torres, *managing partner* da Telles. O advogado considera que a diferenciação face a estes novos concorrentes “não é feita apenas com a digitalização, mas sobretudo com a qualidade, a rapidez de resposta, a proximidade ao cliente, a inovação das soluções e o valor acrescentado aportado ao cliente. Estes aspetos são possíveis através da uma cultura organizacional capaz de reter pessoas produtivas e felizes que partilhem um propósito e valores comuns”. E conclui: “Contudo, o que determina o fator diferencial são as pessoas”.

Opinião semelhante tem Paula Ferreira Borges, diretora geral da SRS Advogados. “A tecnologia é parte desse caminho diferenciador, sem dúvida, mas não é o único fator que contribui para a solução. (...) Manter uma marca robusta vai além da transformação tecnológica, de resto transversal ao mercado. Acreditamos que aquilo que nos distingue são, efetivamente, as pessoas – advogados e outros colaboradores –, em quem continuaremos sempre a apostar. Só assim podemos fazer crescer a presença SRS, transmitindo atenção, proximidade e excelência na nossa relação com o cliente”, diz.

Daniel Reis, sócio da DLA Piper ABBC, considera que “a tecnologia hoje já não é um elemento diferenciador, é um aspeto fundamental de qualquer atividade económica”.

“As ‘Big Four’ já concorrem connosco em diversas áreas. Eu não vejo nenhuma razão para ter receio da concorrência; o mercado de serviços jurídicos é altamente concorrencial, o que encaro como um aspeto positivo”, acrescentou.

Por sua vez, Maria João Ricou, *managing partner* da Cuatrecasas Portugal, considera que “o aparecimento de novos concorrentes no mercado é um estímulo adicional para a diferenciação e para a inovação contínua”. ■

“As ‘Big Four’ já concorrem connosco em diversas áreas. Eu não vejo nenhuma razão para ter receio da concorrência”, diz Daniel Reis, sócio da DLA Piper ABBC

ANÁLISE

“É preciso viver a experiência com tecnologia na primeira pessoa”

Catarina de Novais, da Blue Screen, defende que os advogados não podem limitar-se a dar conselhos aos clientes sobre tecnologia.

FILIPE ALVES

falves@jornaleconomico.pt

A transição digital em curso nos diferentes sectores da economia vai obrigar os escritórios de advogados a encarar temas como cibersegurança, fintech, proteção de dados e blockchain como campos de atuação decisivos para o seu futuro, defende Catarina de Novais, jurista e Business Development Executive da Blue Screen IT Solutions.

“A tecnologia é o fator transformador da profissão jurídica do século XXI, capacitando o perfil clássico da mesma para a Economia 4.0. Conhecimento intensivo, criatividade transversal e serviços inovadores traduzem a elevada capacidade de diferenciação na era da economia do conhecimento”, salienta Catarina de Novais. Temas como os acima referidos “já não são matérias típicas de clientes de nicho – os chamados desafios do futuro. Ancoram, agora, a conexão da advocacia de negócios com um novo perfil de cliente, entidades inovadoras que exigem conhecimento e visão multidisciplinares nos mais variados campos – startups, energia, telecomunicações e tantas outras”, adianta.

“Não basta aconselhar clientes na negociação de contratos relacionados com tecnologia, é preciso viver a experiência na primeira pessoa e maximizar o uso de tecnologia para compreendê-la porque o futuro é agora”, frisa.

A responsável da Blue Screen defende que a advocacia só ganha em “aliar-se à tecnologia e a advocacia de negócios, em particular, conseguirá estar cada vez mais próxima do cliente”.

“Ferramentas de colaboração entre advogado e cliente como o escritório-remoto sem limitações, a partilha de tarefas e ficheiros e a definição de *workflows* para garantia de maior eficiência tornam o advogado num verdadeiro parceiro: disponível de forma fácil, capaz de prestar um serviço com alta performance e de forma segura”, assegura.

“A incorporação de soluções tecnológicas na advocacia de negócios proporciona aos seus advogados a oportunidade de entender como a tecnologia funciona na prática e potenciais riscos, adotar novos conceitos como a robótica ou a inteligência artificial, sempre tão à frente do legislador ou entidades reguladoras”, conclui Catarina de Novais.

A cada escritório sua estratégia

Maria João Ricou, *managing partner* da Cuatrecasas, considera que “é fundamental ter uma estratégia na área da tecnologia e ser rigoroso na sua implementação, mas não há uma estratégia única, que seja igualmente válida para todos os sectores de atividade”.

No caso da DLA Piper ABBC, a digitalização é um “pilar fundamental”, seja no suporte aos advogados da firma, seja como parte integrante da prestação de serviços jurídicos aos nossos clientes. A título de exemplo, temos uma equipa dedicada a desenvolver produtos e soluções de Legal Tech”, diz Daniel Reis, sócio do escritório.

“As novas tecnologias há muito que constituem uma das nossas prioridades, o que se tem traduzido num enorme investimento na nossa capacitação digital, nos novos escritórios, designadamente a nossa nova sede de Lisboa, na digitalização dos locais e processos de trabalho e na cibersegurança, bem como numa cultura de agilidade e de “Legal Project Management” e a aposta na “open innovation”, conclui, por sua vez, a *managing partner* da Cuatrecasas. ■



Maria João Ricou
Managing Partner da Cuatrecasas



Catarina de Novais
Jurista e Business Development Executive da Blue Screen IT Solutions



Daniel Reis
Sócio da DLA Piper ABBC



JE TALKS

Sociedades ultrapassam os tribunais na via tecnológica

As sociedades estão a normalizar o uso de ‘smart contracts’ na ‘blockchain’, e até a projetar escritórios no metaverso. Advogados reconhecem o valor acrescentado, mas alertam para o atraso dos tribunais em adotar novas ferramentas.

JOÃO SANTOS COSTA
jcosta@jornaleconomico.pt

O que pode um advogado fazer na *blockchain*? Mais do que se imagina. Apesar do ritmo acelerado a que a transformação digital se dá nas sociedades de advogados, grande parte do sistema judicial está a ficar para trás, ora por inércia, ora por escassez de talento - e capital - para operar a dita tecnologia, consideram duas gerações diferentes de advogados. Os passos que as sociedades vão dando nesse sentido têm de ser dados, mas importa que os tribunais não fiquem para trás ou pior, que retrocedam, avisam o advogado e sócio-fundador da sociedade de advogados ATMJ, António Jaime Martins, e a advogada estagiária da Antas da Cunha ECIJA Inês Bragança Gaspar. Os dois advogados trocaram ideias na mais

recente JE Talks, a que pode assistir na JE TV, em www.jornaleconomico.pt.

Inês Bragança Gaspar, que está inserida no departamento de Legal Intelligence, é talvez das poucas advogadas em Portugal com uma formação orientada para a *blockchain*, área que motivou a tese do seu L.L.M., na Católica Global School of Law. O objetivo, explica, era estudar “o impacto da tecnologia *blockchain* na resolução de litígios comerciais”.

“Procurei ver, em 2019, como é que a tecnologia *blockchain* poderia alterar tanto o ecossistema atual dos tribunais judiciais e dos centros de arbitragem. Olhei para essas duas vertentes”, diz. Além disso, quis saber como é que pode ser idealizada a criação de um novo ecossistema, através dos chamados *smart contracts* que, para Inês Bragança Gaspar, “não são

A inovação das profissões jurídicas não assusta as sociedades, que veem novas oportunidades de negócio, mas atraso dos tribunais em inovar cria “disproporções”, avisam advogados

contratos, nem são inteligentes, são apenas pedaços de código”. Um *smart contract* consiste num protocolo informático, autoexecutável, que pretende facilitar, ou reforçar, os processos de negociação de um contrato. A vantagem? Teoricamente, proporciona maior segurança, fiabilidade e confiança nesses contactos e transações. Esta é uma das competências da jovem advogada, que acredita que um advogado que souber programar *smart contracts* de maneira “completamente legal e válida juridicamente e conseguir também auditá-lo” terá uma carreira garantida. “Será uma das profissões mais bem pagas do mundo. Tenho a certeza absoluta”, sublinha.

Olhando para a *blockchain* como uma potencial ferramenta de “gestão de casos e de peças processuais”, Inês Bragança Gaspar, defende que esse será um papel cen-

tral da tecnologia, por reduzir a margem de erro, entre outras aplicações, tais como a tradução, transcrição ou ligação vídeo. “A *blockchain* só conhece o que nós pomos lá”, adianta. “Por isso é que eu acho que os advogados vão ser muito, muito importantes neste novo mundo que se chama web3, esta nova internet. Os advogados não vão ser substituídos por robôs. Claro que os *smart contracts* e a *blockchain* dão uma outra visão, outra eficiência ao sistema”, avisa, e adianta até que há sociedades como a Antas da Cunha ECIJA que já testam a ideia de abrir escritórios no metaverso, alargando o acesso a novos clientes.

Tribunais no “século passado”
António Jaime Martins olha para este exemplo contemporâneo com “muito entusiasmo” e recorda o seu início de carreira, há quase três



Margarida Grossinho

décadas, quando “ainda havia máquinas de escrever”. “Sou do tempo em que os advogados enviavam tudo por correio para os tribunais e, portanto, nos encontrávamos nas grandes estações dos CTT, desta grande metrópole que é Lisboa”, brinca. São dois percursos que destoam nas origens, pelo menos tecnologicamente, mas que concordam no potencial e, sobretudo, na urgência em inovar na prática legal. A escassez, tanto de adoção como de talento, é apontada por ambos.

“Existe pouca tecnologia na advocacia e nos tribunais, e existe, infelizmente, pouca tecnologia na maior parte dos escritórios de advogados”, considera António Jaime Martins, referindo ainda que a culpa, em parte, recai sobre a Ordem dos Advogados, que “não tem tido o papel que devia ter tido ao longo destes últimos dez anos no desenvolvimento de tecnologia e na abertura dessa tecnologia aos escritórios”. O advogado diz ainda que as sociedades sentem menos essa inação da Ordem, porque “obviamente têm os seus *softwares* e vão desenvolvendo produtos informáticos”. Quanto à entrada de novas tecnologias, como a *blockchain*, não se revela averso. Diz mesmo que esta e outras ferramentas, como a já normalizada robotização ou Inteligência Artificial (IA), “podem efetivamente permitir que os recursos sejam afetos a tarefas” onde são necessários. Para António Jaime Martins, os tribunais portugueses “nem são dos menos evoluídos na

Europa”, mas “estão no século passado”, e dá exemplos concretos: “Ainda há dificuldade em fazer videochamadas, há pouca tecnologia” e a transcrição dos depoimentos devia ser feita “no momento, imediata e automática”.

A advogada estagiária da Antas da Cunha ECIJA é rápida a apontar as mesmas falhas ao sistema judicial e a explicar que se trata de uma falta de investimento, até porque essas soluções já existem. Martins fala de uma revolução que “ainda não chegou ao tribunal”, mas não esconde que lhe preocupa o momento em que chegue, porque vai ser “desigualitária”, alerta. Em causa está a possibilidade de adoção de ferramentas digitais que facilitem o trabalho em determinados processos, automatizando-os, mas que podem não estar disponíveis para a defesa, se a acusação for feita pelo Estado. “Problema é que (...) há direitos fundamentais que precisam de ser protegidos. Se essas ferramentas que o tribunal tem, os advogados não têm, o que vai acontecer é que há uma disparidade enorme entre os meios ao serviço do Estado, que persegue as pessoas, e a defesa”, prevê. Contudo, o sócio-fundador da ATMJ defende que essa introdução de inovação nos tribunais vai acontecer, mas recorda que urge a necessidade das sociedades mais pequenas ou com menos capacidade de investimento de conseguirem acompanhar. ■

Reveja esta conversa na JETV em www.jornaleconomico.pt

O Jornal Económico não mudou,

O conhecimento de sempre, agora com uma experiência de leitor personalizada, edição diária digital e convergência de formatos.

transformou-se.

Descubra a melhor forma de estar informado em jornaleconomico.pt



O conhecimento transforma.

ENTREVISTA | FABRIZIO ESPOSITO | Professor auxiliar de Direito Privado na Nova School of Law

“A cognição humana vai permanecer no centro da prática jurídica”

A tecnologia vai ajudar as sociedades de advogados a tornarem-se prestadoras de serviço mais eficazes, defende Fabrizio Esposito. Mas o talento humano vai permanecer um factor crítico de sucesso, diz.

FILIPE ALVES
falves@jornaleconomico.pt

Fabrizio Esposito é professor auxiliar de Direito Privado na Nova School of Law, onde coordena, com a professora Athina Sachoulidou, o mestrado em Direito – Especialização em Direito Empresarial e Tecnologia (“Law & Tech”). Em entrevista, analisa o impacto da tecnologia na advocacia.

A tecnologia vai mudar a forma como as sociedades de advogados trabalham, ou essas mudanças serão superficiais e a essência da atividade vai permanecer a mesma?

Num futuro previsível, acredito que a cognição humana permanecerá no centro da prática jurídica e do sistema jurídico em geral. Ao mesmo tempo, a tecnologia ajudará os escritórios de advocacia a tornarem-se prestadores de serviços mais eficazes. Pense-se na invenção dos computadores (e, antes disso, na máquina de escrever) ou no acesso à informação online. Todos eles transformaram a prática jurídica sem qualquer “mudança de paradigma”. Eu diria até que tornaram os advogados *smarter*; num futuro próximo, podemos esperar que os advogados fiquem ainda mais “atualizados”.

Pode dar-nos alguns exemplos de como a tecnologia vai ter impacto na forma como os advogados trabalham?

Penso que a mudança mais significativa que podemos esperar num futuro próximo é uma mudança na forma como muitos serviços jurídicos são pagos, desde a hora faturável pelo trabalho com taxas fixas. A razão pela qual o afirmo é que os

“

A mudança mais significativa que podemos esperar num futuro próximo é uma mudança na forma como muitos serviços jurídicos são pagos, desde a hora faturável pelo trabalho com taxas fixas

“

A “obsolescência” de um currículo jurídico nesta área é rápida. A tecnologia evolui constantemente e o Direito tenta acompanhar

escritórios de advocacia *smart* obterão uma visão fiável do custo da prestação dos seus serviços; além disso, várias tarefas morosas tornar-se-ão cada vez mais rápidas e padronizadas graças à tecnologia. Uma taxa fixa é uma excelente forma de assinalar a confiança de um escritório de advocacia na sua compreensão da tarefa em questão e de tranquilizar os clientes quanto à acessibilidade do serviço.

Os advogados do futuro terão de aprender mais sobre tecnologia? E se sim, as escolas de Direito portuguesas estão preparadas para isso?

Absolutamente. O advogado do futuro (próximo) terá que ser capaz de usar a tecnologia regularmente. Mas não ficará por aí, é evidente. Aconselhar clientes, reivindicar os seus direitos e proteger os seus interesses exigirá que os advogados sejam pelo menos fluentes nas tecnologias em causa. Isto não é uma novidade: os melhores advogados de Direito Civil, Comercial ou Família têm conhecimentos suficientes acerca das interações humanas para fazer as perguntas certas e procurar o aconselhamento de especialistas quando necessário.

Aqui, concordo que as faculdades de Direito e as universidades em geral são atores-chave. A Nova School of Law é líder nesta área. Levamos a tecnologia muito a sério e a resposta que temos recebido dos alunos deixa-me muito orgulhoso. Oferecemos o único curso de Direito e Tecnologia em Portugal ao nível da licenciatura e a nossa especialização em Direito Empresarial e Tecnologia é um sucesso notável; e temos planos para o futuro – fiquem atentos.

O desafio é que a “obsolescência”





de um currículo jurídico nesta área é rápida. A tecnologia evolui constantemente e o Direito tenta acompanhar. A única maneira de não ficar à margem é um corpo docente e uma faculdade dedicados. A Nova School of Law tem vindo a contratar nesta área há alguns anos e continuará a fazê-lo no futuro próximo. Ao mesmo tempo, estar constantemente em busca da construção de pontes entre a comunidade jurídica e tecnológica e a alcançar o público em geral. Além disso, tem uma longa tradição em dar voz e atenção aos seus alunos de Mestrado e Doutoramento; a tecnologia é particularmente adequada à prossecução desse fim. Os nossos centros de conhecimento Data-driven Law e WhatNext.Law (em parceria com a VdA) são excelentes exemplos disso.

Acredita que os contratos inteligentes (*smart contracts*) vão ser uma realidade?

O contrato “*smart*” encontrará cada vez mais espaço em modelos de negócios de sucesso. Por exemplo, a cobrança de *royalties* é uma área em que os contratos “*smart*” oferecem muito potencial. Pessoalmente, espero que sejam usados também para fins regulatórios em benefício das partes mais fracas nos contratos. Por exemplo, poderíamos receber automaticamente uma compensação por atrasos e cancelamentos de voos de acordo com um Regulamento de Direitos dos Passageiros Aéreos alterado, em vez de depender da boa vontade das transportadoras aéreas. Nesse contexto, sem dúvida, os advogados que elaboram e litigam contratos terão de, tal como mencionei antes, compreender suficientemente o conceito e a estrutura dos contratos “*smart*”, de modo a poderem fazer as perguntas certas e procurar o aconselhamento de especialistas quando necessário. Idealmente, os escritórios de advocacia terão a experiência interna para redigir e auditar contratos “*smart*”. Ao mesmo tempo, não sobrevalorizemos o contrato “*smart*” nem fiquemos demasiado entusiasmados com ele. Uma cooperação bem-sucedida e de longo prazo requer uma gestão conjunta dos problemas que surgem ao longo do caminho; os contratos “*smart*”, por si só, não são um bom substituto.

E como fica, nesta nova realidade, a ‘velha’ argumentação jurídica?

Na maioria das vezes, a tecnologia permite simplesmente que os processos existentes se tornem mais “granulares”. A publicidade e os preços personalizados são exemplos disso. Para a prática jurídica, tal significa maior confiança em princípios jurídicos e considerações sistemáticas para aplicar antigas disposições a uma nova realidade. Assim, estudar a tecnologia deve andar de mãos dadas com o domínio das ferramentas tradicionais de raciocínio e argumentação jurídica. ■

OPINIÃO

Smart Contracts. De algoritmos a leis.



Nuno da Silva Vieira
Sócio Antas da Cunha ECIJA.

Tenho assistido, com muito entusiasmo, à crescente discussão em torno das profissões jurídicas e da tecnologia. Mas, à medida que aumenta o entusiasmo, outros sinais de preocupação ficam bem latentes. De repente, os entusiastas passam a especialistas e os discursos ficam redondos e gastos, porque já não há muitos mais a dizer – a tal especialidade esvanece-se num poderoso “isto não vai a lado nenhum”.

Pois. Mas eu não penso assim.

E, se, essa coisa da tecnologia, estiver a caminhar à velocidade da luz, numa outra dimensão, com o poder de alterar os pilares da nossa sociedade? Nesse caso, talvez já valha a pena acreditar em alguns cenários distópicos – por exemplo a possibilidade de as leis deixarem de ser o que são. A possibilidade de, um pedaço de texto no Diário da República, passar a ser um Smart Contract, autoexecutável, descarregado automaticamente por todas as pessoas, e empresas, com uma identidade digital descentralizada.

Mas, as leis, também poderão sofrer consequências na sua natureza material. Podemos vir a assistir à chegada de leis dinâmicas, construídas numa blockchain pública onde, um conjunto de oráculos, estará a receber, em tempo real, pedaços de informações que medem a evolução social e relativizam a importância de determinadas temáticas – uma espécie de referendos instantâneos que medem a necessidade de alterações legislativas.

Quantas vezes determinadas alterações legislativas são tão importantes e necessárias e não surgem? Se olharmos para o processo legislativo, de uma forma geral, os legisladores, nos diversos sistemas jurídicos, são muito conservadores e tendem a manter leis desajustadas em vigor. As respostas legais à evolução da sociedade são lentas, pouco reativas e muitas vezes despropositadas. Noutras vezes, quando se legisla, já seria

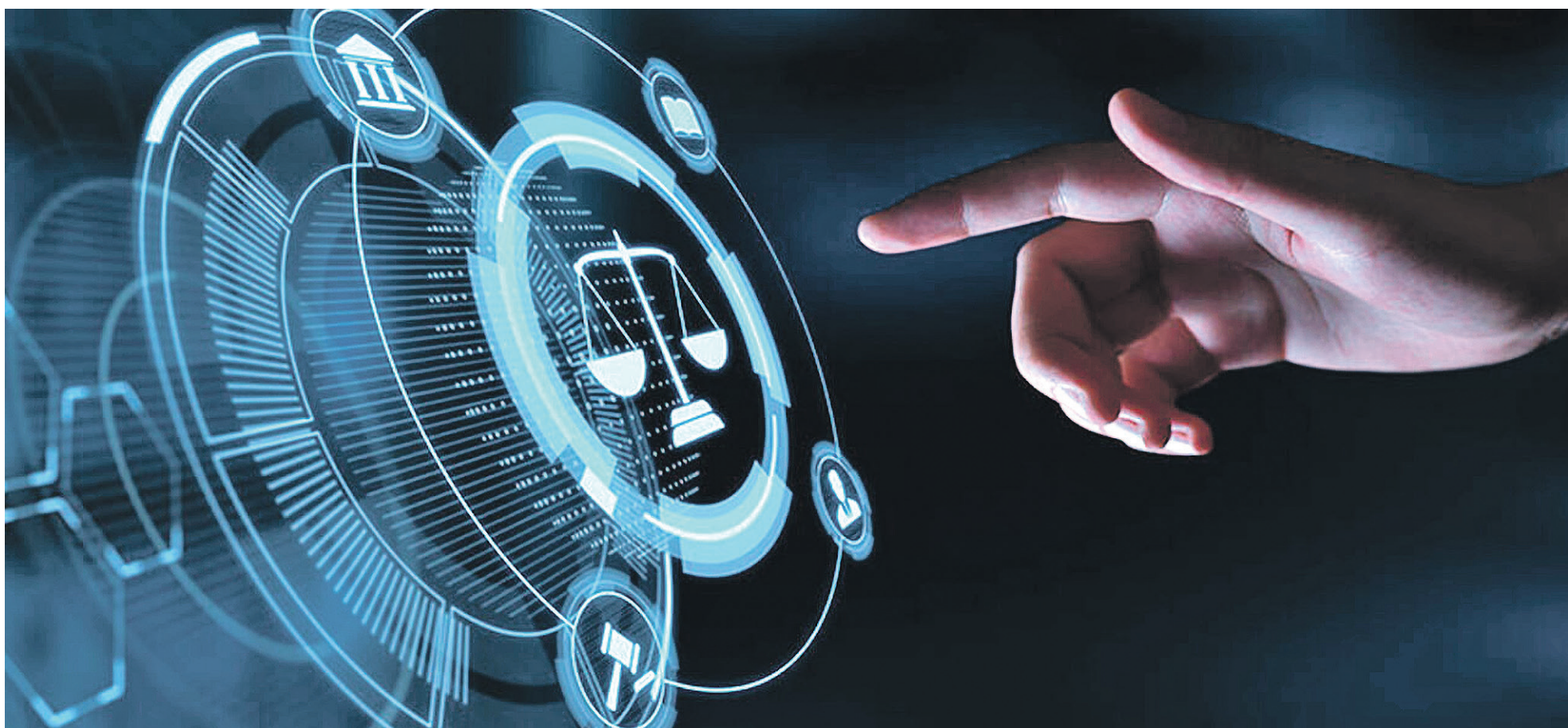
necessário voltar a alterar a lei outra vez – dada a velocidade da evolução do conhecimento e da sociedade.

Por estas razões, o paradigma da lei pode deixar de ser reativo e passar a ser preditivo. O legislador poderá vir a ser capaz de antecipar cenários de alteração social e criar leis que permitam uma certa profilaxia social. Admito, até, a possibilidade de haver dois tipos de leis. As leis gerais e leis preparatórias, quase cartas de princípio, para a abordagem a temas novos. Foi, aliás, o que se passou – de forma muito meritória – com Carta Europeia de Ética sobre o Uso da Inteligência Artificial em Sistemas Judiciais e seu ambiente, assinada em Estrasburgo, nos dias 3 e 4 de dezembro de 2018.

Nesta carta pode ler-se que “quando são utilizados instrumentos de inteligência artificial para resolver um litígio ou como instrumento de apoio à tomada de decisões judiciais ou de orientação do público, é essencial assegurar que não prejudiquem as garantias do direito de acesso ao juiz e do direito a um julgamento justo (igualdade de armas e respeito pelo processo contraditório). Devem igualmente ser utilizados no respeito dos princípios do Estado de direito e da independência dos juízes no seu processo decisório. Por conseguinte, deve ser dada preferência a abordagens éticas desde a conceção ou aos direitos humanos desde a conceção. Isto significa que, desde as fases de conceção e de aprendizagem, as regras que proíbem violações diretas ou indiretas dos valores fundamentais protegidos pelas convenções estão plenamente integradas.”

O mesmo aconteceu com a personalidade jurídica dos Robots. Com o avanço rápido da tecnologia e sendo a robótica uma realidade cada vez mais presente, os deputados europeus pretendem garantir que os atos e possíveis omissões dos robots estejam sob a responsabilidade legal dos seus donos – o primeiro passo nesse sentido foi dado em 2017.

Portanto, hoje, conseguimos desenhar uma Big Picture da temática da tecnologia e do direito bastante intrigante. Por um lado, já identificámos algumas tecnologias fundacionais, que irão mudar o mundo, mas, por outro lado, as pessoas estão, cada vez mais, distantes da evolução social. Acompanhar a tecnologia é um dilema muito sério e esse acompanhamento será vital para o contrato social. ■



SOCIEDADES DE ADVOGADOS

Investir em conjunto em tecnologia? A resposta é “Nim”

Os líderes de sociedades de advogados ouvidos pelo Jornal Económico demonstram abertura para colaborar com as concorrentes, mas poucos revelam disponibilidade para investir em conjunto em novas soluções tecnológicas.

FILIPE ALVES
falves@jornaleconomico.pt

As sociedades de advogados nacionais têm pela frente a necessidade de realizar elevados investimentos em novas soluções tecnológicas, de maneira a tornarem-se mais eficientes e competitivas, sobretudo numa altura em que enfrentam a concorrência crescente das consultoras. Irá esta nova realidade fazer com que as sociedades de advogados portuguesas trabalhem em conjunto no desenvolvimento de novas soluções? Os líderes do sector ouvidos pelo Jornal Económico mostram-se dispostos a cooperar com outros escritórios, mas sem demonstrarem grande entusiasmo com a perspetiva de realizar investimentos em conjunto.

“As sociedades de advogados devem colaborar entre si para melhorar o setor na sua globalidade, até porque há aspetos regulatórios que dificultam o seu desenvolvimento quando nos comparamos com outras indústrias. Temos diversos *tiers* de sociedades de advogados em Portugal e é muito fácil de entender, para quem está neste setor, qual é o posicionamento que assumem a nível estratégico. Vai também ser muito claro para os clientes perce-

ber quais as diferenças entre um serviço prestado por uma consultora e uma sociedade de advogados, pois o mercado encarregar-se-á de posicionar os diferentes *players*”, defende Carlos Coelho, Diretor de Inovação e Conhecimento da Moraes Leitão.

“No que toca às soluções tecnológicas de gestão e de *legal tech*, estas adaptam-se às sociedades de advogados, mas o verdadeiro valor está no processo interno e é por isso que, neste caso, não acredito na expressão *one size fits all*. (...) O caminho passa pela melhoria dos processos de sustentabilidade e de atratividade e pela retenção e potencialização de talento”, conclui.

“A colaboração e troca de ideias é, de facto, fundamental para sonhar a evolução do mercado de trabalho e dos novos desafios que nos vão sendo colocados. A SRS orgulha-se de promover iniciativas que criam espaço para que essa partilha aconteça e de estar presente nos momentos em que há a possibilidade de tal acontecer”, diz Paula Ferreira Borges, diretora geral da SRS Advogados.

Por sua vez, Daniel Reis, sócio da DLA Piper ABBC, considera que “a resposta a esta pergunta dependerá do tipo de sociedade de advogados”.

“No caso da DLA Piper, colabo-

ramos com outras sociedades na discussão e definição de protocolos e standards que possam ser relevantes para a nossa atividade. Já no que diz respeito ao desenvolvimento de produtos e serviços, e na formação e qualificação interna, trilhamos o nosso próprio caminho”, afirma Daniel Reis.

Também a Cuatrecasas parece destinada a avançar sozinha no que toca a investimentos em tecnologia. “A área de Tecnologias de Informação da Cuatrecasas integra uma vasta equipa de engenheiros e outros técnicos altamente qualificados que não só são responsáveis

“Infelizmente continuamos a não ter essa cultura de colaboração. Da nossa parte, estamos recetivos a entrar em parceria com outras sociedades para fazermos este caminho”, diz Fernando Antas da Cunha

por assegurar todas as funcionalidades tecnológicas da sociedade como também, em colaboração com advogados e outros profissionais, desenvolver soluções inovadoras no quadro da prestação de serviços de assessoria jurídica. O caminho passa, portanto, por uma estreita colaboração entre especialistas na área de tecnologias e os próprios advogados e outros colaboradores e requer naturalmente um investimento na qualificação e capacitação de todos os profissionais”, defende a *managing partner* Maria João Ricou.

Por seu lado, Miguel Torres, *managing partner* da Telles, considera que a “colaboração e troca de experiências entre as sociedades de advogados e com os demais advogados já existe a vários níveis e é de manter e incrementar”.

“No que diz respeito às soluções tecnológicas, estas já são desenvolvidas – muitas vezes em estreita colaboração – entre as sociedades de advogados e os providers de IT, favorecendo, dessa forma, o mercado da advocacia”, frisa Miguel Torres.

Sociedades não têm “cultura de colaboração”, lamenta Antas da Cunha
O líder da Antas da Cunha Ecija

& Associados revela-se assertivo na resposta às questões colocadas pelo Jornal Económico. Fernando Antas da Cunha lamenta que as sociedades de advogados portuguesas não tenham uma cultura de colaboração que, se existisse, permitiria realizar investimentos em novas tecnologias que deixariam mais fortes as sociedades de pequena e média dimensão.

“Infelizmente denoto que, neste particular, continuamos a não ter essa cultura de colaboração. A minha perspetiva é a de que isso poderia ser um caminho no qual os ganhos seriam mais do que evidentes para as sociedades envolvidas”, defende Fernando Antas da Cunha, acrescentando que a sua sociedade está disponível para trabalhar em conjunto com as concorrentes neste domínio.

“Pese embora Portugal seja um mercado reduzido, estamos convictos que existe espaço para todos. Se tivermos a capacidade de evoluir em conjunto, o setor em geral, será muito mais forte. Da nossa parte, estamos recetivos a entrar em parceria com outras sociedades para podermos fazer este caminho”, diz o *managing partner* da Antas da Cunha Ecija & Associados. ■

O Jornal Económico não mudou,

O conhecimento de sempre,
agora com uma experiência de leitor
personalizada, edição diária digital
e convergência de formatos.

transformou-se.

Descubra a melhor forma
de estar informado
em **jornaleconomico.pt**



O conhecimento transforma.

FÓRUM

Talento e inovação tecnológica de mãos dadas no futuro da advocacia

Se a transição digital constitui simultaneamente um desafio e uma oportunidade para as sociedades de advogados, pelo seu potencial revolucionário, o talento humano continua a ser um factor crítico de sucesso. *Por Filipe Alves*

1. Como encaram o desafio de atrair e reter talento na vossa organização?
2. De que forma as novas soluções tecnológicas vão revolucionar a advocacia?



FERNANDO ANTAS DA CUNHA
Managing Partner
da Antas da Cunha ECIJA

1. Esta é uma das discussões na qual temos vindo a participar com cada vez maior frequência. A mobilidade e o teletrabalho veio levantar ainda maiores desafios à necessidade de retenção e atração de novo talento. Não nos podemos centrar apenas nas tendências atuais. Temos de ser capazes de promover a cultura das nossas organizações como parte integrante do plano de retenção. Este plano assenta em vários pilares, nomeadamente, mobilidade, autoresponsabilização, estruturas muito mais ágeis e horizontais, remuneração, eventos de equipa, propósito e objetivos, entre outros. Para o desenho deste plano é fundamental envolvermos todos os membros da equipa. São estes que podem contribuir de forma mais efetiva para a identificação do que consideram realmente importante.



JOANA ALMEIDA
Diretora de Pessoas
da Morais Leitão

1. Na Morais Leitão, levamos o desafio da atração e retenção de talento muito a sério. A este nível, a nossa atuação desdobra-se em dois vetores principais. Por um lado, proporcionar aos advogados uma experiência de trabalho o mais interessante, diversificada e enriquecedora possível. A par da revisão do plano de carreira em 2021, desenhamos um plano de formação inovador, que combina formação jurídica e não jurídica, formação obrigatória para acesso a nova categoria com formação obrigatória após esse acesso e temas clássicos com temas mais recentes como a inovação e a diversidade. Aproveitando a rede Morais Leitão Legal Circle, vamos continuar a apostar em experiências de trabalho partilhadas entre escritórios internacionais. Por outro lado, procuramos dotar a organização de instrumentos que promovam a conciliação da vida pessoal com a vida profissional. Em 2021 renovámos a certificação como Empresa Familiarmente Responsável, e subimos de classificação. Cientes de que se trata de um percurso, não de um ponto de chegada, começámos 2022 com a implementação de um pacote de políticas a que chamámos de "bem-estar", e que foram muito bem recebidas: uma política de trabalho híbrido aplicável a advogados e colaboradores, fruto dos ensinamentos da pandemia; a revisão da política de parentalidade aplicável aos advogados, com o intuito de intensificar a partilha de responsabilidades parentais; e uma inovadora política de licenças sabáticas para advogados, já em franca utilização.



PAULA FERREIRA BORGES
Diretor geral
da SRS Advogados

1. Atrair e desenvolver (mais do que "reter") Advogados e colaboradores talentosos e alinhados com a nossa Visão e os nossos valores é um dos grandes desafios atuais de qualquer organização. Conscientes das novas formas de trabalho e do equilíbrio com a vida pessoal, implementámos um modelo de *smart collaboration* e promovemos experiências e benefícios para os nossos trabalhadores que valorizem tanto o seu tempo pessoal como a sua saúde física e mental. Concretamente quanto ao desafio da atração do talento, temos desenvolvido uma forte aposta na atração de perfis mais diversificados e especializados, para que possamos enriquecer a nossa força de trabalho, desenvolvendo iniciativas que nos ligam a um público mais vasto, promovendo parcerias com universidade e promovendo eventos ou formações para profissionais que não são da sociedade, ... Adicionalmente, estamos confiantes que a nossa StartupLab, a primeira incubadora de startups numa sociedade de advogados portuguesa nos permite também chegar um outro público mais ficado na tecnologia e inovação.



FRANCISCO ESPREGUEIRA MENDES
Sócio e Administrador
da Telles

1. Antes de mais, somos uma sociedade de pessoas, pelo que atrair e reter talento é e sempre foi uma das propriedades da Telles. Os desafios atualmente são muitos e diferentes, sendo que cada vez mais as pessoas procuram (e bem!) ter um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, o que claramente se acentuou nos últimos tempos. Na verdade, as pessoas e as organizações perceberam que é possível trabalhar bem a partir de casa, permitindo-lhes estar mais próximos da família e, ao mesmo tempo, assegurar na perfeição a sua performance profissional. Ciente desta nova realidade – e podendo parecer um *clichet* – a verdade é que Telles procura atrair e reter talento tentando assegurar que as pessoas são felizes, que se sentem realizadas na sua vida profissional em conjugação com a sua vida familiar. Esta é e sempre foi uma prioridade da Telles e dos seus sócios. Na nossa firma, para além da questão remuneratória

que é sempre importante, a Telles tem tentado cada vez mais assegurar um conjunto de *fringe benefits*, no qual se inclui obviamente o teletrabalho sempre que as funções o permitem, assim como tem assegurado um plano de carreiras em que as pessoas sintam que podem progredir, acompanhado de um cada vez mais exigente plano de formação em *soft e hard skills*, (transversal à sociedade) para assegurar o *state of the art* em termos de qualidade técnica daqueles que consigo trabalham e colaboram.



MARIA JOÃO RICOU
Managing partner
da Cuatrecasas Portugal

1. A captação e retenção de talento é um dos vetores estratégicos da Cuatrecasas, que consideramos absolutamente prioritário e ao qual temos dedicado uma atenção permanente e um investimento contínuo. Depois de uma reflexão profunda, desenvolvemos e implementámos um programa inovador de captação, integração e retenção de





CATARINA DE NOVAES
Jurista e Business Development
Executive da Blue Screen IT Solutions

2. A tecnologia é o fator transformador da profissão jurídica do século XXI, capacitando o perfil clássico da mesma para a Economia 4.0. Conhecimento intensivo, criatividade transversal e serviços inovadores traduzem a elevada capacidade de diferenciação na era da economia do conhecimento.

Ciber-segurança, Fintech, proteção de dados, contratos *blockchain* já não são matérias típicas de clientes de nicho – os chamados desafios do futuro. Ancoram, agora, a conexão da advocacia de negócios com um novo perfil de cliente, entidades inovadoras que exigem conhecimento e visão multidisciplinares nos mais variados campos – startups, energia, telecomunicações e tantas outras.

A advocacia só ganha em aliar-se à tecnologia e a advocacia de negócios, em particular, conseguirá estar cada vez mais próxima do Cliente. Ferramentas de colaboração entre advogado e cliente como o escritório-remoto sem limitações, a partilha de tarefas e ficheiros e a definição de workflows para garantia de maior eficiência tornam o advogado num verdadeiro parceiro: disponível de forma fácil, capaz de prestar um serviço com alta performance e de forma segura.

A incorporação de soluções tecnológicas na advocacia de negócios proporciona aos seus advogados a oportunidade de entender como a tecnologia funciona na prática e potenciais riscos, adotar novos conceitos como a robótica ou a inteligência artificial, sempre tão à frente do legislador ou entidades reguladoras.

Não basta aconselhar clientes na negociação de contratos relacionados com tecnologia, é preciso viver a experiência na primeira pessoa e maximizar o uso de tecnologia para compreendê-la porque o futuro é agora.

talento, que assenta no que consideramos serem os pilares fundamentais de criação de valor na nossa sociedade, enquanto local de trabalho. Em linhas gerais, privilegiamos a formação, a carreira, a inovação e o ambiente de trabalho, tendo sempre o bem-estar de todos os nossos profissionais como uma prioridade. Destacaria, em concreto, as medidas que fomentam a proximidade, a flexibilidade e os modelos de trabalho colaborativos, a possibilidade de terem uma experiência profissional em contexto internacional e as políticas de conciliação do trabalho com a vida familiar. Em particular, aproveitando as novas dinâmicas criadas pela crise pandémica, implementámos um novo modelo de trabalho designado “Smart Work, que assenta na complementaridade entre o trabalho presencial e o teletrabalho, permitindo uma maior flexibilidade e um melhor equilíbrio entre a vida profissional e familiar. Paralelamente temos um plano de carreira que assenta no mérito, na igualdade de oportunidades e na equidade de género e um processo de avaliação - “Feedback Contínuo” – com uma metodologia e critérios absolutamente transparentes, que asseguram uma total isenção e que, mais do que uma mera avaliação, funciona como uma ferramenta de orientação e apoio aos nossos associados ao longo de toda a carreira.



JOANA RUSSINHO
Diretora de Recursos Humanos
da DLA Piper ABBC

1. Nos dias que correm, num mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo, em que as novas gerações pensam mais a curto prazo e não se limitam às fronteiras que conhecem, a competição pelo Talento cresce a um ritmo acelerado. Sabendo a DLA quem são os profissionais que pretende atrair e reter, a missão torna-se pelo menos mais clara: No que respeita à atração procuramos uma combinação única entre conhecimentos

técnico, atitude, valores em linha com os da Sociedade (*“Be bold, be collaborative, be supportive, be exceptional”*), com uma conduta profissional exemplar e aquele “brilhozinho nos olhos” que faz querer dar o *extra-mile*.

Para reter este Talento, aliamos uma conduta ética e de rigor profissional, ao entusiasmo e iniciativa, valorizando o trabalho em Equipa. Vemos as nossas Pessoas com humanismo e cuidamos de forma próxima, genuína e personalizada. Valorizamos cada Pessoa como sendo única e indispensável para a nossa Sociedade. Desenvolvemos um programa – DLACare4You – que contempla um pacote de benefícios diferenciadores, para os próprios e agregados familiares, que vão desde a compensação ao bem-estar e saúde mental, passando por uma flexibilidade laboral. Proporcionamos também, entre

outros, formação contínua e oportunidades de mobilidade internacional.

Queremos os melhores, porque somos uma Sociedade de advogados internacional, orientados para a evolução e melhoria contínua, ambicionamos maximizar a nossa expertise acompanhando as necessidades dos nossos Clientes, o que só é possível graças às nossas Pessoas: identificamos e avaliamos por isso o Talento, proporcionando reconhecimento, acompanhamento e desenvolvimento, sob orientação de uma Liderança alinhada com o princípio de que o verdadeiro fator de diferenciação é quem connosco caminha.

PUB

Nova Versão

Software de gestão para Advogados

Uma solução de gestão inteligente dedicada a escritórios de advogados ou organizações com grandes volumes de processos, que permite automatizá-los e otimizá-los.

LMS

LEGAL MANAGEMENT SYSTEM

PEDIR DEMONSTRAÇÃO

comercial@bluescreen.pt
21 722 3822



Gestão processual com um controlo financeiro mais eficiente!



JURÍDICO



RECUPERAÇÃO
DE CRÉDITO



MEIOS
OPERACIONAIS



RECEBIMENTOS
DESPESAS E COMISSÕES



COMPLIANCE E IT

**O LMS É SIMPLES, INTUITIVO
E FÁCIL DE PERSONALIZAR.**

QUERO SABER MAIS



20
years

<https://digital.bluescreen.pt/sistema-gestao-juridica>
comercial@bluescreen.pt | Tel.: +351 21 722 3822





**Faça como nós:
encontre de forma
eficiente e eficaz**



Apoio à resolução de processos e consultas com **soluções certas e seguras.**



Notícias de última hora com **relevância jurídica.**



Tarefas desempenhadas **em menos tempo** com o auxílio da pesquisa semântica, utilização de critérios cumulativos de pesquisa, **comparação de versões** de vigência, etc.



Utilização produtiva dos recursos: toda a **informação atualizada** diariamente (legislação, jurisprudência, instruções administrativas, minutas, referências bibliográficas e artigos disponíveis com texto completo).