

ESPECIAL



Sociedades de Advogados Inovadoras

FIRMAS LUTAM PARA MANTER TALENTO

Mais do que os sistemas informáticos, os recursos humanos são o principal motor da inovação nos escritórios, sob pena de perderem talento qualificado. O sector, que aguarda a definição das sociedades multidisciplinares recém-aprovadas, ficou marcado por um aumento salarial significativo em 2022 na grande maioria das sociedades para reter as camadas mais juniores e intermédias e contrariar a rotatividade que caracteriza as maiores firmas, concluiu a recrutadora Michael Page.

RECURSOS HUMANOS

Sociedades reforçaram benefícios e salários para manter talentos P2

JE TALKS

João Marcos Filipe | Business Developer da dataLEX

"É inevitável ter que recorrer a soluções tecnológicas"

Os softwares existentes são, cada vez mais, indispensáveis nas sociedades de advogados, na medida em que permitem poupar tempo no exercício das atividades que não são faturáveis. **P5**



FÓRUM

Qual é a estratégia que deve seguir para se manter ou se tornar inovadora em 2023? • P6

Especial Sociedades de Advogados Inovadoras

EDITORIAL

O diabo pode estar nos detalhes



Filipe Alves

tema da multidisciplinaridade, isto é, a criação de sociedades compostas por profissionais de diversas áreas, como advogados, contabilistas, consultores e auditores, continua a estar longe de gerar um consenso na sociedade portuguesa. A nova lei que vai permitir a criação destas sociedades ainda terá de passar no crivo do Tribunal Constitucional, o que significa que a montanha poderá vir a parir um rato. Não sabemos ainda, por exemplo, se no final do dia o modelo a seguir acabará por ser o de Espanha, que é mais aberto, ou o da Alemanha, que é mais restritivo.

Independentemente do formato, há dois tipos de preocupações a ter em conta neste processo.

A primeira diz respeito a princípios como a independência e o dever de sigilo profissional dos advogados, que tem regras distintas daquelas que seguem, por exemplo, os contabilistas. A ética e a deontologia próprias de cada profissão devem ser respeitadas, a bem da comunidade.

A segunda preocupação diz respeito ao impacto da multidisciplinaridade no mercado. Temos assistido a uma proletarização crescente da profissão de advogado e a multidisciplinaridade poderá agravar este problema, dependendo da forma como vier a ser implementada. Se para alguns advogados - por exemplo sócios de grandes escritórios que estejam perto da idade da reforma, a multidisciplinaridade pode tornar-se a oportunidade de uma vida para outros poderá ser algo dramático. De igual modo, a multidisciplinaridade pode ser uma oportunidade de ouro para capitalizar as firmas, tornando-as mais competitivas, mas poderá também levar a um nível excessivo de concentração.

Os interesses das corporações não se devem sobrepor ao interesse geral da sociedade, é certo. A forma como a multidisciplinaridade vier a ser regulamentada será decisiva para que os dois interesses possam coincidir e os cidadãos fiquem melhor servidos.



RECURSOS HUMANOS E ESPECIALIZAÇÃO

Sociedades reforçaram benefícios e salários para manter talentos

Estudo da Michael Page concluiu que os aumentos nos ordenados e nos valores de entrada em 2022 nos escritórios de advocacia foram em média de 34%, sobretudo nas 'boutiques'.

MARIANA BANDEIRA
mbandeira@medianove.com

Inovar na advocacia passa pelo investimento nas pessoas. Num momento em que o sector ainda sente o dinamismo do mercado de trabalho em 2022, é importante que as firmas saibam responder à exigência dos novos talentos, que - segundo um estudo da empresa de recrutamento Michael Page - se têm tornado mais exigentes, admiradores de líderes com os quais se identifiquem, de planos de carreira desafiantes, de políticas de teletrabalho e mesmo de mobilidade in-

anos anteriores, a procura por perfis mais seniores (com mais de cinco anos pós-agregação) pelas sociedades cresceu em áreas como Contencioso, Público, Corporate/M&A, Bancário e Financeiro, Regulatório e Concorrência, Fiscal e Imobiliário, de acordo com a Michael Page. No entanto, os perfis de advogados mais procurados continuam a ser quem tem dois a cinco anos de experiência pósagregação.

Atualmente, ao contrário dos

"O sector ficou marcado por um aumento salarial significativo na grande maioria das sociedades, independentemente da dimensão, numa ótica de retenção das camaCuatrecasas
tem interesse
"em profissionais
com capacidade de
superação, capazes de
trabalhar num ambiente
flexível, colaborativo
e internacional, com
'soft skills' e paixão
pelo que fazem"

das mais juniores e intermédias, com o intuito de contrariar a grande rotatividade que caracteriza as principais sociedades", concluiu a Michael Page, através de uma análise empírica a base de dados, perfis de candidatos e clientes e publicação de anúncios na imprensa e na Internet. As subidas nos salários e no valor de entrada em 2022 tiveram uma média de crescimento de 34%.

Nos escritórios de Lisboa e Porto da Cuatrecasas, há neste momento cinco vagas de emprego (técnico de formação, técnico de recrutamento e seleção, senior business controller e dois advogados estagiários). "Estamos constante-



mente interessados em profissionais com capacidade de superação, capazes de trabalhar num ambiente flexível, colaborativo e internacional, com excelentes conhecimentos técnico-jurídicos, complementados por soft skills, e paixão pelo que fazem. Procuramos pessoas que queiram estar num processo de aprendizagem constante, que gostem de ser parte de equipas interdisciplinares e que ambicionem ocupar-se dos temas jurídicos mais complexos, nos segmentos mais sofisticados do mercado", diz o managing partner, Nuno Sá Carvalho, ao JE.

Neste momento, está inclusive a decorrer o processo interno anual de promoção na Cuatrecasas - que este ano incorporou 43 profissionais (35 dos quais advogados) devido à integração da Serra Lopes. "O crescimento da nossa sociedade tem sido essencialmente orgânico e assim deverá continuar a ser. Sempre que se afigura necessário, abrimos processos de recrutamento quer para perfis jurídicos, quer para perfis das áreas de suporte, o que normalmente acontece em várias alturas do ano, mediante as necessidades", ressalva.

O ano de 2022 marcou a inauguração da nova sede da CCA Law Firm, que passou do Chiado para a Doca de Alcântara Norte e aproveitou as mudanças para reforçar todas as equipas de trabalho.

Teresa Rocha, diretora de Recursos Humanos da CCA, esclarece que esse é o motivo pelo qual, se houve contratações, serão pontuais – e para "dar resposta a necessidades não previstas".

Teresa Rocha adianta que a sociedade irá manter o programa de contratação de "super-heróis" no último trimestre - o "Looking for Heroes" e os estágios de verão, bem como promover, com outras empresas, a segunda edição do programa Google LSI, cujo intuito é melhorar o acesso a carreiras a talentos sub-representados no ramo iurídico.

"Procuramos sempre pessoas com sólido percurso académico e profissional, com total domínio da língua inglesa, orientadas para a tecnologia, inovadoras, que evidenciem vitalidade e capacidade de comunicação e espírito de equipa. Valorizamos também pessoas que demonstrem vontade de aprender, crescer e de apoiar os outros no seu crescimento, partilhando o seu

Procura por perfis mais seniores, com mais de cinco anos pósagregação, cresceu em Contencioso, Público, Corporate/M&A, Financeiro, Regulatório e Concorrência, Fiscal e Imobiliário

conhecimento", explica a diretora de RH da CCA.

Especialização para conquista de clientes

Muitas vezes, o reforço de recursos humanos numa sociedade de advogados surge no âmbito de uma nova área de prática, de mais especialização, para que as empresas encontrem respostas mais específicas ao nível da assessoria ju-

Só nos últimos quatro meses, a Antas da Cunha Ecija anunciou a criação de duas novas áreas de negócio: Technology Transactions ("Transações de Tecnologia") e Desporto, Moda e Entretenimento, além de formar um grupo dedicado ao mercado alemão. Ao JE, o managing partner admite que, ao longo deste ano, as adições de equipas especializadas se mante-

"A firma tem crescido exponencialmente nos últimos anos e, consequentemente, algumas das áreas e desks que temos vindo a criar, derivam desse mesmo crescimento. Os exemplos mais recentes foram a criação do nosso german desk e o departamento de Tecnology Transactions. Adicionalmente, temos identificadas algumas outras áreas que nos faltam para completarmos a nossa oferta de serviços pelo que é normal que possam existir algumas novidades durante o ano de 2023", afirma Fernando Antas da Cunha.

"Temos um posicionamento muito claro e sabemos exatamente qual o caminho que queremos percorrer. Neste contexto, é normal que existam um conjunto de colegas que se revêm neste projeto, pelo que parte do crescimento é uma consequência destas oportunidades", diz o managing partner da Antas da Cunha Ecija.

A JPAB - José Pedro Aguiar Branco Advogados também tem optado por esta estratégia, pelo que algumas das reformas mais recentes na organização foram a criação de uma desk destinada ao Golfo Arábico e as áreas de prática de Direito Aéreo e Geodireito, liderada pelo advogado e geógrafo Luiz Ugeda. O coordenador da área internacional da JPAB argumenta ao JE que se trata de uma estratégia de crescimento.

"Pretendeu-se, também, reforçar a presença internacional da sociedade, com a criação de novos Foreign Desks, constituídos por advogados bilingues, com formação académica realizada nos próprios países. Os desk JPAB possibilitam aos nossos clientes obter um acompanhamento, em todas as áreas jurídicas, na sua língua de origem e nas duas jurisdições. Com o mesmo objetivo, a JPAB passou também a integrar, em 2022, a Lawyers Associated Worldwide, uma rede global de escritórios de advocacia independentes que trabalham juntos para responder melhor às necessidades dos seus clientes. O ano de 2023 será de consolidação", declara Paulo Cutileiro Correia, referindo-se, por exemplo, ao reforço do departamento Longevidade +.■

A inovação está na atitude



NELSON RAPOSO BERNARDO Managing Partner da Raposo Bernardo & Associados -Sociedade de Advogados

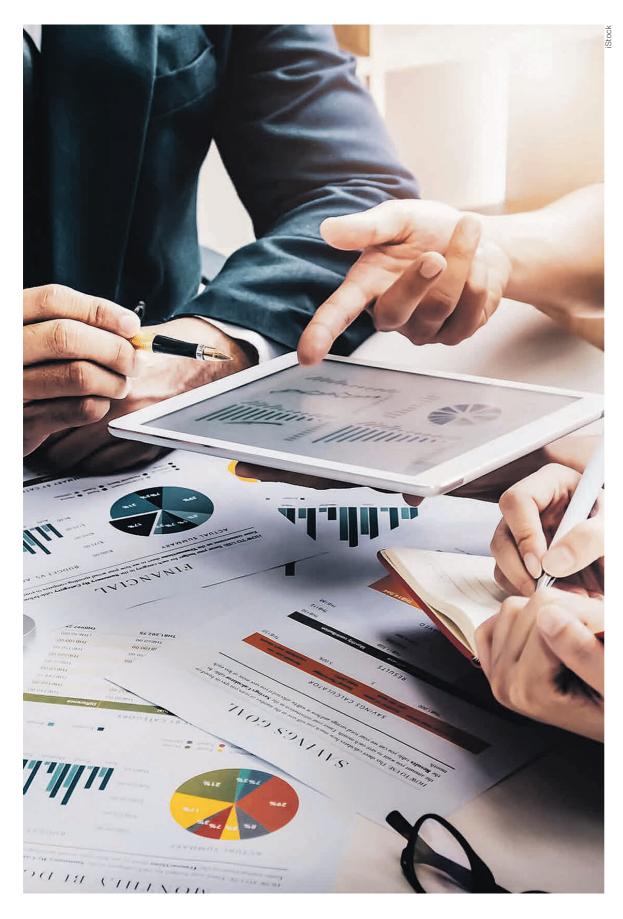
Considerar que uma sociedade de advogados é inovadora apenas porque está apetrechada com a mais recente tecnologia é claramente um exagero. Como é óbvio, meios tecnológicos modernos, adequados, eficientes e seguros, constituem uma ferramenta indispensável para garantir uma boa prestação de serviços aos clientes. Atualmente, a pressão para fazer mais, mais rápido e com menos recursos é cada vez mais constante. E a tecnolo-

gia contribui decisivamente para permitir que os advogados se libertem de tarefas repetitivas, de reduzido valor acrescentado e se concentrem na realização de intervenções eminentemente humanas, diferenciadas e que continuarão sempre a ser a razão pela qual um cliente procura – e procurará - um advogado.

Mas a verdadeira inovação é muito mais do que contar com a mais moderna e avançada tecnologia: corresponde a uma atitude de permanente procura de soluções novas e mais eficientes, um espírito de constante curiosidade, uma cultura interna que aceite a mudança, acolha a diversidade e estimule a criatividade. Como é óbvio, apesar da sua extrema importância, a inovação não pode ser encarada como um objetivo em si: o verdadeiro objetivo é servir o cliente com mais eficiência, mais eficácia, disponibilizar-lhe as soluções mais avançadas, modernas e adequadas à concretização dos seus objetivos, com o menor custo. De resto, numa sociedade de advogados que tenha o "client centric" na sua genética, tudo o que esta faz, faz por causa do cliente e com o propósito de o apoiar a alcançar os seus objetivos. Seja quando encontra uma solução inovadora para um problema jurídico, quando apoia o cliente numa transação que segue termos nunca experimentados, mas também quando inova nos processos e modelos de trabalho, na gestão do conhecimento ou na criação de especializações em novas áreas ou setores, quando desenvolve iniciativas diferenciadas para captação e retenção de talento ou ainda quando cria condições para que os advogados se libertem de tarefas administrativas que os clientes não valorizam. E como em tudo, parece óbvio que a inovação mais desejada seja a proactiva, a que a sociedade de advogados desenvolve por sua iniciativa e que disponibiliza aos clientes com o impacto da novidade. Para além do espírito de inovação, demonstra também a preocupação de melhoria constante. Mas a inovação que resulta como reação a qualquer necessidade ou solicitação dos clientes revela também uma atitude apreciável, muito ao jeito da parceira ideal que se deve estabelecer com os clientes.

Para que esta mentalidade de constante inovação possa gerar os máximos benefícios, é fundamental que todos os membros do escritório partilhem do mesmo espírito, numa ótica de clara colaboração e com genuína e massiva adesão ao propósito da sociedade. Não interessa donde vem a ideia, quem a sugere ou quem contribui com uma mudança inovadora. Não pode haver barreiras de qualquer natureza, a inovação não sobrevive ao bolor dos dogmas, à rigidez das regras traçadas a esquadro e compasso, não vive bem em ambientes hierarquizados, toda a equipa tem de sentir a liberdade de propor, de sugerir, de arriscar, de errar mesmo, tem de sentir o reconhecimento da sua tentativa, quando a ideia não avança, da sua atitude, quando a ideia não resulta, e do seu sucesso, quando a ideia se transforma em inovação. Quando este espírito está realmente presente, a sociedade de advogados está não apenas a acrescentar valor efetivo aos assuntos dos seus clientes e a concretizar os objetivos destes, mas também a consolidar a sua posição como sociedade de advogados com futuro.





LEI DAS ORDENS PROFISSIONAIS

Modelo das sociedades multidisciplinares ainda por definir

O Presidente da República enviou a lei das associações profissionais para o Tribunal Constitucional no início de fevereiro.

MARIANA BANDEIRA E JOÃO BARROS mbandeira@medianove.com

A lei que prevê a criação de sociedades multidisciplinares e estágios pagos para aceder às profissões reguladas encontra-se no Palácio Ratton em processo de fiscalização preventiva, mas as preocupações mantêm-se entre os representantes dos advogados e os consultores, porque o Presidente da República não está preocupado com a colaboração entre estes profissionais. Marcelo Rebelo de Sousa aponta o dedo, por exemplo, à criação de um órgão de supervisão com membros externos à profissão.

Para o presidente do Conselho Regional de Lisboa da Ordem dos Advogados (OA), o provedor externo também é um dos tópicos quentes no texto final, que, ainda assim, reflete cedências dos socialistas desde a votação na generalidade em junho. "Infelizmente, ainda é um problema. O ataque às ordens mantém-se. O que causa muita perplexidade às pessoas é imaginarmos que, em termos disciplinares, pode haver, por exemplo, um nutricionista ou um mecânico ou outra pessoa qualquer de outra profissão a fazer análises à atuação de um médico numa operação para saber se foram ou não observadas as regras à lege artis ("de acordo com as regras da arte") da profissão. Como é que um advogado de repente terá a sua atuação profissional escrutinada por um médico? Ou ao contrário. Que conhecimentos médicos temos nós para nos pronunciarmos sobre infrações ou negligências durante uma cirurgia?", questiona-se João Massano sobre o assunto.

No início de fevereiro, o Chefe de Estado informou que "considera que o decreto da Assembleia da República suscita dúvidas relativamente ao respeito de princípios como os da igualdade e da proporcionalidade, da garantia de exercício de certos direitos, da autorregulação e democraticidade das associações profissionais, todos previstos na Constituição da República Portuguesa". Os juízes do Tribunal Constitucional têm até ao final desta semana para se pronunciar sobre o novo decreto sobre associações profissionais, que foi aprovado em votação final global, no final de dezembro, com a 'luz verde' do PS, da Iniciativa Liberal e do PAN. No entanto, Marcelo deixou sem escrutínio a muldisciplinaridade. Assim, ficou por legislar o cumprimento das mesmas - e se será à moda espanhola ou alemã (ver editorial).

O presidente do Conselho Regional de Lisboa da OA defende que se reformule as ordens através da revisão do estatuto disciplinar, da deontologia e das regras do processo disciplinar, tornando-as mais transparentes e mais fáceis de compreender por todos. Na opinião de João Massano, as revisões dos estatutos fazem sentido, na medida em alguns têm de refletir estas novas realidades e necessidades - por exemplo, no caso da OA, a mais "óbvia" é a da publicidade.

Estamos a falar de profissões al-

tamente especializadas, liberais, que, por causa da sua função social, tem um código de conduta muito específico. A forma como procura colocar em risco a independência das ordens profissionais não me parece que seja grande vantagem para o cidadão, pelo contrário. Nós lidamos com a vida das pessoas de uma forma muito íntima.

Para o Conselho Geral de Lisboa da OA, uma das principais preocupações no âmbito desta legislação são os estágios. Salvaguardando que, em teoria, considera que a remuneração dos estagiários faz sentido e é justa, o presidente deste conselho teme que a medida tenha o efeito contrário e crie mais obstáculos para os estagiários, num contexto em que, muitos deles, já têm dificuldades em arranjar patrono. "As pessoas [advogados em prática individual e sociedades] vão começar a pensar que têm de pagar para ensinar. Tenho a certeza de que cada vez vai haver menos gente a dar estágios. Por isso é que não percebo porque é que não se aprova um regime específico de bolsas para a advocacia ao abrigo do IEFP. Porque é que não há para todas as profissões? As outras têm", sugere.

Mecanismos internos robustos Do lado da consultoria e auditoria, onde o movimento para a multi-

onde o movimento para a multidisciplinaridade está em plena ação e com vantagens reconhecidas pelos envolvidos, há alguma reticência em pronunciar-se enquanto a legislação não está finalizada.

A tendência de incluir serviços legais na oferta das consultoras e auditoras é "um movimento inequívoco", caracteriza Paulo André, managing partner da Baker-Tilly. Reconhecendo virtudes neste modelo, permitindo "que a organização cresça e, portanto, tenha equipas maiores, com mais conhecimento", há o perigo de conflitos de interesse, pelo que são necessários "internamente mecanismos robustos".

"Esse reforço no compliance é fundamental e, portanto, a legislação e os normativos devem-na reforçar", argumenta. Na prática, isto traduz-se numa definição de regras sobre reporte, fiscalização do regulador e o papel das ordens profissionais.

"Estou certo de que as sociedades compreenderão isso e verão até como um mecanismo de melhoria e de segurança delas próprias, porque haverá a possibilidade de um terceiro poder também monitorizar e indagar", remata Paulo André. ■

Conselho Regional de Lisboa da Ordem dos Advogados alerta para supervisor externo. "Reforço no 'compliance' é fundamental", defende managing partner de auditora





"Os advogados têm que aproveitar a tecnologia, senão ficam para trás"

Os softwares existentes são, cada vez mais, indispensáveis nas sociedades de advogados, na medida em que permitem poupar tempo no exercício das atividades que não são faturáveis.

TOMÁS GONÇALVES PEREIRA tpereira@medianove.com

Na JE Talks desta semana falou-se sobre sociedades de advogados que inovam e se tornam mais eficientes através das tecnologias que possibilitam a otimização de tarefas. Mas até que ponto pode chegar esta ajuda? O software já existente ajuda a poupar tempo aos profissionais, visto que permite contabilizar, de forma automática, as horas de trabalho despendidas num determinado processo e, por consequência, calcular o valor a faturar. Uma possibilidade que é fundamental no atual contexto da advocacia, em que os clientes procuram respostas quase imediatas.

António Jaime Martins, sócio fundador da ATMJ, sublinha que as ferramentas providenciadas pelas tecnologias são hoje essenciais para as sociedades. É o caso daquelas que permitem poupar o tempo que seria gasto em atividades das quais não se tiraria rendimento financeiro, como é o caso da de calcular o custo dos serviços prestados. "A tecnologia faz parte hoje da vida da advocacia e os escritórios que não sejam capazes de inovar ficarão para trás no curto prazo".

Neste âmbito, João Marcos FIlipe, Business Developer da data-LEX, aborda o tema da implementação das tecnologias no sector da

advocacia como um processo de "seleção natural", pela possibilidade de automatizar "processos que não trazem mais-valias" financeiras à sociedade de advogados, o que permite canalizar para atividades "cobráveis" o tempo poupado. Algo que se torna altamente relevante na atualidade, já que quem consulta um advogado procura obter uma resposta quase imediata, de acordo com o responsável que, não sendo advogado, trabalha diariamente com advogados.

"Ir ao médico ou ir a um advogado, é exatamente a mesma coisa. Eu falo com um médico ou falo com o advogado e quero a minha resposta agora", refere, antes de explicar o que isto representa, na prática. "Nós queremos saber naquele preciso momento. Queremos já saber se vamos ganhar ou perder o processo". Uma situação que decorre de o mundo ser cada vez mais globalizado e tecnológico, diz João Marques Filipe.

O responsável aborda também a possibilidade de os advogados serem parcialmente substituídos, no



A peça pode ser vista no JETV, a plataforma multimédia do Jornal Económico

seu trabalho, por chatbots, que dariam respostas imediatas aos probelmas das pessoas na justiça. Contudo, estas funcionalidades seriam difíceis de implementar, já que envolveriam uma série de "questões deontológicas", lembra. De qualquer forma, o responsável mostra-se cético acerca desta eventualidade, deixando claro que "a tecnologia deve ser um apoio à tomada de decisão do advogado, mas não o poderá substituir".

Sobre esta temática, António Jaime Martins garante que "o Estatuto da Ordem dos Advogados não está minimamente preparado", não permitindo, até ao momento, "uma solução em que as pessoas falem com uma máquina e que esta lhes dê resposta".

Apesar dos avanços serem notórios, nem tudo se tornou mais fácil no exercício da advocacia, muito pelo contrário. De acordo com o responsável, a profissão é agora mais exigente, já que, às exigências que sempre existiram, juntam-se agora as relacionadas com a utilização das tecnologias. "Hoje não chega ser competente do ponto de vista técnico, jurídico", afirma, referindo-se àquilo que os avanços tecnológicos exigem dos advogados, que na atualidade têm que "lidar com tecnologia, saber aproveitar aquilo que o software pode fazer por eles, porque senão ficam para trás."



Como atrair e reter os melhores profissionais?

Desde há décadas que as Faculdades de Direito formam, todos os anos, largas centenas de licenciados, muitos deles com o ensejo de enveredarem pela advocacia. Contudo, tem-se assistido nos últimos anos a um estreitar dos critérios da seleção dos que, efetivamente, vêm a abraçar esta profissão, o que faz com que o recrutamento das sociedades de advogados ofereça novos desafios.

Cientes desta realidade, na Kausa Advogados propomo--nos a construir um modelo de carreira que se inicia, verdadeiramente, no primeiro dia de ingresso na sociedade, ainda enquanto estagiário. Por outras palavras, a nossa filosofia passa por apostar nas pessoas desde o dia um, com vista à sua permanência na sociedade para além do estágio.

Porém, estamos conscientes que não basta colocar o foco no plano estritamente financeiro, tendo-se revelado que as novas gerações de profissionais têm outras preocupações. Na verdade, o novo advogado tem largas aspirações para além da vida profissional, o que nos faz, cada vez mais, apostar firmemente no bem-estar dos nossos colaboradores em todas as suas dimensões.

Assim, primeiramente, é fundamental que o trabalho se conjugue com a vida pessoal e familiar. Na Kausa privilegiamos o foco nos métodos de trabalho e de organização que permitem adequar a quantidade de tarefas a executar ao número de colaboradores ao serviço da sociedade. Mais, procuramos fazer uma aposta em ferramentas que sejam indispensáveis para tornar o desempenho mais eficiente e eficaz, eliminando com isso um gasto de tempo inútil ou desnecessário. Desta forma, é possível, mesmo durante a semana, que os nossos colaboradores usufruam do tempo em família, com amigos, ou para o seu próprio desenvolvimento pessoal (naturalmente, para além do necessário tempo de descanso).

Também por isso, tem-se entendido que o fomentar de um saudável ambiente de trabalho, com uma convivência assente na cordialidade, solidariedade e respeito entre todos, contribui para a atratividade de trabalhar na Kausa Advogados. Em suma, a introdução no dia-a-dia da Kausa de valores transversais ao desenvolvimento da Pessoa e não apenas de valores que se prendem com a estrita obtenção de resultados, nomeadamente a nível financeiro, tem-se revelado uma aposta ganha.

No que respeita à liderança, é absolutamente vital o diálogo intergeracional, pois este enriquece de sobremaneira a gestão da sociedade nas suas várias vertentes, propulsionando a sua evolução e crescimento, permitindo que o colaborador se sinta parte integrante do projeto.

Naturalmente que é imperativo, nos tempos que correm, potenciar a formação dos vários colaboradores, desde advogados a administrativos, equilibrando as horas de formação com as horas de trabalho efetivo. Sendo certo que a escolha da formação a frequentar pelo colaborador é feita tendo em conta a sua vontade, o seu perfil e as aspirações futuras, mormente tendo em conta as áreas de atuação da sua preferência.



FÓRUM

Jornada da inovação mantém-se em ano pautado pela incerteza

A receita seguida pelas firmas de advogados em Portugal, que se vão expandindo nos seus "escritórios sem paredes", não se vai alterar significativamente este ano. As pessoas, trabalhadores e clientes, são a chave da renovação.

Qual é a estratégia que deve seguir uma sociedade de advogados para se manter ou se tornar inovadora em 2023?



INÊS SETIL

Diretora de Projetos e Inovação da PI M.I

A estratégia da PLMJ em 2023 não difere da que temos seguido nos últimos anos: continuaremos atentos às pessoas, às suas necessidades, sejam as das pessoas que trabalham na PLMJ, sejam as dos nossos clientes. Continuaremos atentos à realidade, sobretudo no que ela tem de pouco eficiente ou de risco que pode ser mitigado, mas também à realidade que muda e que requer adaptação. E, naturalmente, continuaremos atentos à evolução tecnológica e a todo o seu potencial transformador. É da conjugação destas várias dimensões que a inovação se faz e os advogados, com as características profissionais que lhes são habitualmente reconhecidas, têm tudo para ser importantes agentes de mudança muitas vezes, apenas precisam do tempo e espaço adequados para esses exercícios de reflexão e conjetura, para esses processos de identificação de oportunidades. A estratégia da PLMJ passa também por garantir que este tempo e espaço existem e por promover iniciativas que propiciem este tipo de trabalho e atitude perante a realidade e a novidade



PEDRO REBELO DE SOUSA Managing partner da SRS Legal

Para alcançar a inovação há que, primeiro, aceitar como desafios: o investimento constante e progressivo em tecnologia: a hipótese de mais consolidação no setor; o desafio das sociedades multidisciplinares; a falta de regulamentação clara para a prática da advocacia digital; a necessidade de presença forte e ativa na imprensa e redes sociais; a capacidade para reter e atrair talento, sobretudo nas novas gerações: dominar o Business Development enquanto instrumento de gestão; lidar com a pressão para reduzir custos,

mantendo a qualidade dos serviços; gerir a crescente regulação e complexidade jurídica no país, que leva as sociedades a investir em recursos e especializações para oferecerem aos clientes soluções jurídicas atuais, abrangentes e integradas. Compreendidos os desafios, para nos mantermos inovadores devemos: reforçar o investimento em tecnologia e inovação, adotando novas formas de trabalho que melhorem a eficiência, qualidade e personalização dos serviços prestados; centrarmos a abordagem no cliente fornecendo serviços personalizados para as suas necessidades específicas, num relacionamento e comunicação constantes; manter e elevar os já rigorosos padrões da SRS, para que continuemos a gozar de reputação sólida e credibilidade, com uma cultura empresarial voltada para a ética e qualidade dos serviços; apostar na especialização em áreas-chave do Direito, desenvolvendo expertise em áreas, setores e geografias específicos, para que o cliente saiba que pode contar com conhecimento real; estabelecer parcerias estratégicas com sociedades, empresas e instituições que agreguem valor aos serviços que prestamos, ao mesmo tempo que ampliamos a nossa rede de relacionamentos; monitorizar e manter um track record sobre tendências e atualizações do mercado. acompanhando de perto mudanças, antecipando desafios e aproveitando oportunidades que possam surgir. Em resumo, antecipar tendências internacionais, necessidades de clientes e potenciais clientes e ir além, criando valor acrescentado. Tudo numa atitude de total desassossego e inquietude. A inovação faz-se disso



FERNANDO ANTAS DA CUNHA Managing partner da Antas da Cunha Ecija

Penso que essa não é estratégia em si mesma, mas mais uma consequência de estarmos muito atentos áquilo que são as necessidades, as tendências e as exigências dos nossos clientes e do nosso setor. Como é público, a Antas da Cunha Ecija obteve um dos mais prestigiados reconhecimentos ao nível

internacional que foi o de ser considerada a firma mais inovadora da Europa pelo "Financial Times". Este reconhecimento foi um reconhecimento ibérico e resultou de seis projetos em concretos, dos quais três foram criados e implementados no escritório de Portugal. Temos consciência da importância e da responsabilidade de um reconhecimento desta dimensão, assim como sabemos da dificuldade de conseguirmos outra distinção desta magnitude. Sem prejuízo, penso que nos é reconhecido esta cultura de inovação e de tentarmos estar um pouco à frente daquilo que o mercado precisa a cada momento. Investimos muito dos nossos recursos naquilo que podemos apelidar da nossa área de desenvolvimento e inovação. Estamos sempre disponíveis para abracar o risco, ainda que saibamos que estes processos possam ser altamente frustrantes. Tem-nos acontecido, e penso que nos vai continuar a suceder, temos enormes expectativas em alguns processos de transformação, os quais acabam por falhar em toda a linha. Aceitamos que tal faça parte do caminho e não nos resignamos. Os resultados a médio/longo prazo têm sido muito satisfatórios, pelo que vamos manter esta filosofia. Por consequência, quer nas áreas de gestão, com nas áreas de produção, temos estado a testar modelos, como temos estado a planear novas áreas e produtos que antecipamos virem a ser necessidades no curto prazo.



DOMINGOS CRUZ Managing partner da CCA Law Firm

Na CCA Law Firm não encaramos a inovação como uma estratégia nem a definimos enquanto tal. Para nós, a inovação é antes uma filosofia profundamente enraizada em todas as pessoas que aqui trabalham. A inovação não se caracteriza por ser um fim em si mesma. A inovação serve antes como meio para simplificar a vida de todos os que trabalham na CCA, e para prestar um melhor serviço, que se torne mais eficiente, junto dos nossos clientes e parceiros. Inovamos porque sabemos que não queremos apenas ser diferentes, mas porque sentimos que somos diferentes. É uma consequência natural. É a nossa forma de estar. Não somos inovadores porque investimos em

tecnologia. A adoção de ferramentas tecnológicas e digitais mais eficientes, que alterem e facilitem procedimentos internos, ou que revolucionem métodos de trabalho, é um investimento que está ao alcance de qualquer sociedade atualmente. Não, nós somos inovadores porque não temos medo de ousar e de arriscar. Não temos medo de fazer diferente. Na CCA vivemos o Direito num escritório sem paredes, onde sócios não têm gabinetes, porque acreditamos que só assim podemos verdadeiramente funcionar em equipa. Num espaço colaborativo que permite a interação de ideias, que elimina barreiras préconcebidas e de comunicação e que incentiva à discussão e à partilha. Na CCA definimo-nos como corajosos na concretização de novas ideias porque temos uma cultura interna que desafia e incentiva as nossas equipas a que o sejam efetivamente. A que se coloquem questões, a que arrisquem e a que não se imponham limites ao que é ou não possível de concretizar.



MAFALDA FERNANDESALVES Sócias fundadoras da Kausa Advogados



RAQUEL ALVES Sócias fundadoras da Kausa Advogados

Em primeiro lugar, uma sociedade inovadora deverá apostar em ferramentas tecnológicas e organizacionais que tornem o desempenho das várias tarefas mais eficiente e eficaz, eliminando com isso um gasto de tempo inútil ou desnecessário, com a consequente otimização do tempo de resposta ao cliente. Em segundo lugar, a inovação deverá passar, ainda, pelo fomento de um ambiente de trabalho saudável e próspero, assente num constante diálogo intergeracional, com uma liderança forte e coesa, e uma forte afirmação na formação dos seus colaboradores.



JOÃO OSÓRIO DE CASTRO Sócio da Eversheds Sutherland FCB

Não apenas em 2023, mas ao longo dos próximos anos, o grande desafio das sociedades de advogados, em termos de inovação, será a integração de softwares de inteligência artificial nos seus sistemas. Assim como no final dos anos 90 a internet veio revolucionar a forma de trabalhar, a inteligência artificial já está a transformar a forma como trabalhamos, gerimos e processamos informação. Estamos por isso atentos a todas as ferramentas que demonstrem já uma fiabilidade considerável para otimizar processos, aumentar a eficiência da gestão de informação e conhecimento, minimizar riscos e melhorar a nossa produtividade. Por outro lado, um grande desafio nesta área, que será certamente transversal a todas as sociedades, é também a capacidade de comunicação interna, para garantir de abertura e adesão de todos os colaboradores a esta evolução, da qual ninguém poderá fugir. Sabendo que trabalhamos num sector tradicionalmente resistente à mudança, a capacidade de liderança e comunicação será absolutamente essencial para qualquer estratégia de inovação que se pretenda implementar. Acreditamos profundamente que a revolução tecnológica dos próximos anos deve ser vista com confiança (não como ameaça), sendo sempre positiva qualquer transformação que permita prestar um melhor serviço aos nossos





Managing partner da Cuatrecasas em Portugal

A inovação entrou no léxico da

advocacia há já algum tempo e hoje em dia é muito difícil que uma grande sociedade de advogados possa prosperar se não for inovadora. Felizmente, em Portugal temos vários bons exemplos. A inovação, nomeadamente a que está aliada à tecnologia, há muito que faz parte do ADN da Cuatrecasas e continuará a ser uma prioridade pois tem um impacto direto positivo junto das equipas e clientes. A nossa estratégia passa por um forte investimento em tecnologia. Hoje temos ao dispor sistemas de apoio a processos de negócio; sistemas financeiros (contabilidade e finanças, compras, faturação, cobranças); sistemas de pessoas (recrutamento e integração, formação, avaliação e desenvolvimento, pagamentos e produtividade); sistemas de gestão de clientes e marketing; sistemas de gestão documental (o nosso principal ativo de informação) e de gestão de conhecimento; aplicações de colaboração com clientes; e sistemas de verificação de conflitos de interesse. Estas tecnologias permitem um tratamento da informação de melhor qualidade, mais rápido e seguro, levando a ganhos de eficiência e agilidade de serviço, em benefício dos clientes. Em segundo lugar, é essencial um iqualmente forte investimento na capacitação das equipas para o bom uso desta tecnologia, pois é aqui que está a chave para a obtenção de retornos elevados e sustentáveis dos investimentos realizados. Mas uma organização só pode ser inovadora se for criada e dinamizada, internamente, uma cultura de inovação. É isso que temos feito, por exemplo, através dos nossos programas de formação interna - "Legal +" e "Digital Skills for Lawyers" (com os programas de formação "Law for technology" e "Technology for law"). Ao mesmo tempo, mantemos uma vasta equipa de engenheiros e consultores internos de Tecnologias da Informação que está de forma permanente a fazer prospeção e a ver que tecnologias podem acrescentar valor à sociedade. O nosso programa de aceleração de startups LegalTech o Cuatrecasas Acelera - permitenos ter esse radar e rastrear novas tecnologias que vão aparecendo todos os dias no nosso sector. Terminou agora uma edição e iá sabemos que na próxima convocatória a Inteligência Artificial será um dos principais focos do programa.



NELSON RAPOSO BERNARDO Managing partner da Raposo Bernardo & Associados

A estratégia da nossa sociedade em termos de inovação, em 2023, não será diferente da que tem sido: manteremos uma atitude de permanente procura de soluções novas e mais eficientes, em todos os âmbitos que determinam e podem melhorar os serviços que prestamos aos nossos clientes, pois entendemos a inovação de maneira abrangente. De resto, pela nossa parte temos claro que a inovação não é um objetivo em si mesma, mas antes a maneira de consequirmos prestar melhores serviços, que sejam mais eficientes e cada vez mais focados nas necessidades dos nossos clientes e na concretização dos seus objetivos. Naturalmente, continuaremos a investir em meios tecnológicos modernos e sofisticados, eficientes e seguros, que permitam que os nossos advogados se libertem de tarefas que para os clientes têm reduzido valor acrescentado para que assim possam maximizar o tempo disponível no contato direto com os clientes e no tratamento dos seus assuntos jurídicos mais complexos. No entanto, da maneira abrangente como a entendemos, muito além da mera disponibilidade de meios tecnológicos avançados, procuraremos continuar a nossa estratégia de inovação que inclui aspetos vitais da nossa atividade, ao nível da captação e retenção de talento, dos procedimentos e modelos de trabalho, da criação de novos setores e áreas de especialização, da organização e gestão das equipas para diferentes projetos, da gestão do conhecimento, da formação, dos modelos de faturação, entre todos os âmbitos relevantes para a melhoria dos serviços que prestamos aos nossos clientes.



FILIPE COSTA FONSECA Managing partner da Datalex

À semelhança de outros países, o setor jurídico em Portugal encontra-se em constante mudança, em face dos desafios que a mundo tem enfrentado na última década. Ainda assim, em 2023, percebemos que os Advogados enfrentam alguns desafios comuns aos de anos anteriores, que passam pela prestação de serviços jurídicos de qualidade, a atenção ao cliente e a otimização dos processos de gestão interna dos seus escritórios Talvez a maior diferença se encontre no facto de se verificarem fortes mudanças na indústria papel fundamental e incontornável na inovação e o crescimento sustentado da atividade profissional do Advogado Com efeito, a tecnologia tem

tecnológica, que tem assumido um evoluído a uma velocidade muito considerável no setor jurídico e, independentemente da sua dimensão, os escritórios de advocacia que não se consequirem adaptar, correm o sério risco de ficar para trás ou mesmo de deixarem de existir. Pese embora exista uma acesa discussão em torno de ferramentas de ponta, como inteligência artificial, machine-learning e blockchain, sobretudo na sua capacidade para apoiar o processo de simplificação e automação de operações, é seguro dizer-se que ainda existe um prévio (mas não menos extenso) caminho a percorrer no processo de transformação digital dos advogados antes de recorrer a instrumentos daquela natureza. Assim, no atual cenário, a atenção e a qualidade do serviço jurídico a prestar ao cliente revela-se essencial, e isto passa sobretudo por serviços inovadores suportados por tecnologia já existente e consolidada, como revisão de documentos online, reuniões virtuais e dashboardings personalizados, que permitam potenciar a visibilidade do trabalho desenvolvido (follow-up), promover uma imagem mais dedicada e profissional, bem como potenciar a experiência do cliente. Tudo isto carece de criatividade,

pelo que é absolutamente crucial fomentar uma cultura de inovação dentro do escritório, incentivar toda equipa a pensar "fora-da-

"Inovação Legal: não há verdades absolutas"



JOÃO MARQUES FILIPE Business Developer da Datalex

Os mais recentes acontecimentos causaram, nos últimos anos, profundas mudanças de ordem global, que deixaram uma marca indissipável a nível social e, particularmente, a nível profissional, que se alterou tanto e em tão pouco tempo.

O mercado da advocacia não se alheou a tais mudanças, instigando os ad-

vogados a novos métodos de trabalho mais inovadores, introduzindo novos termos que pareciam bem distantes desta classe, e que precipitaram o advogado em busca de tecnologias de apoio ao seu trabalho.

Enquanto que alguns advogados e sociedades de advogados debatem a importância de tecnologias emergentes, como a Inteligência Artificial ou o Blockchain e a Web3, no seu quotidiano profissional, outros advogados e escritórios de advogados começam agora a considerar alguma tecnologia, não tão emergente, como apoio à sua prática. Sendo axiomático que a tecnologia promove um menor desperdício, essencialmente daquilo que são horas não faturáveis, esta dicotomia entre advogados e escritórios de advogados mais tecnológicos e menos tecnológicos teoricamente ostenta uma vantagem competitiva para aqueles que procuram ser inovadores.

Deste modo, revela-se substancial a adoção de ferramentas tecnológicas que possibilitem o trabalho remoto, que facilitem o trabalho colaborativo e que permitam uma comunicação com os clientes por canais dedicados, automatizando parte dessa comunicação, assim como de outras tarefas que muito facilmente são automatizáveis.

Para que tal seja possível, é importante que essas soluções respeitem algumas características cruciais, como a interoperabilidade entre os vários sistemas, seja o computador ou o telemóvel, ferramentas essenciais ao trabalho do advogado, assim como entre os vários meios, seja no escritório, no tribunal ou mesmo em casa.

A facilidade na utilização, condição obrigatória para se alcançar o domínio das soluções a adotar, compreendendo que existe invariavelmente um custo de adaptação a um novo método de trabalho, que pode ser facilmente dirimido com tal inteligibilidade.

Também a capacidade de integração com outros sistemas, visto que não existem plataformas que respondam a todas as necessidades dos seus clientes, sendo imperativo que interajam entre si para cobrir a maior parte desses requi-

Neste ambiente económico mais turbulento, os ganhos de produtividade provenientes da adoção de novas tecnologias serão determinantes no crescimento da rentabilidade dos escritórios de advogados. Cabe, portanto, aos advogados promoverem o acolhimento destas soluções inovadoras para que não fiquem para trás num mercado extremamente competitivo.



HÁ UM MAR DE INFORMAÇÃO **QUE NOS UNE**

Media Nove é o primeiro grupo de comunicação de e para a lusofonia

Navegue connosco em: medianove.com













