



ESPECIAL

Sociedades de Advogados Inovadoras

TECNOLOGIA, PESSOAS E FORMAÇÃO DE VANGUARDA

Kira, M-Flex, Cake, Lupl ou Find-All são cinco das plataformas tecnológicas com as quais os advogados portugueses trabalham diariamente para que o trabalho flua de forma mais eficiente e possam dedicar-se a tarefas de maior valor e justificar honorários pagos pelos clientes empresariais e individuais. A necessidade de formação dos recursos humanos é constante, bem como o investimento na proteção da informação que é guardada online.



ADVOCACIA

Desafio da inovação leva sociedades a apostar em ESG e fintech ■ P2

BOAS PRÁTICAS

Desde os dados à segurança: tecnologia cresce no sector ■ P4

INOVAÇÃO

Desenvolvimento tecnológico é obrigatório para a sobrevivência ■ P6

INOVAÇÃO PEDAGÓGICA

Escolas de Direito fazem das novas tecnologias uma prioridade ■ P8

FÓRUM

O que caracteriza um escritório de inovador em 2022? ■ P10

EDITORIAL

Inovação das sociedades começa nas escolas



Mariana Bandeira
Jornalista e coordenadora de Empresas

Há dias ouvia um advogado na casa dos 60 anos, entre o café, dizer: “Precisamos de caras novas no escritório. Tenho uma ótima memória histórica e sei onde está cada capítulo nas páginas dos livros, mas há coisas que já não sei fazer, que os mais novos fazem em três ou quatro *clicks*”. Em duas frases resumei dois dos maiores desafios das sociedades de advogados nos dias de hoje: a necessidade de constante atualização tecnológica e de talentos jovens e qualificados. Em Portugal, todos os anos entram no ensino superior público, através do concurso nacional de acesso às universidades, perto de dois mil alunos nas várias licenciaturas em Direito - só no ano letivo 2021/2022 foram colocados 1.951 alunos. Contudo, esses dois mil aprendizes estão cada vez mais a deixar de ser formados como “burocratas” e mais como juristas que resolvem problemas atuais dos clientes (por vezes tão ou mais formados, e garantidamente mais exigentes). Neste especial sobre inovação, feito a oito mãos, as escolas contam-nos como os currículos passaram a ter temas como programação ou contratação eletrónica e os *managing partners* desabafam sobre as plataformas que implementaram e como qualquer sociedade no século XXI devia ter investimentos em *machine learning*, sobretudo com káfiã multidisciplinaridade (advogados, solicitadores, engenheiros ou auditores a trabalhar no mesmo espaço) a bater a porta, gerando desafios diferentes na estrutura e modo de trabalho das empresas - que é disso que hoje se trata quando falamos de sociedades de advogados. E, tal como noutros sectores económicos, entre os planos estratégicos dos maiores escritórios está o reforço da aposta na sustentabilidade ambiental, social e de governança (ESG). ■

ADVOCACIA

Desafio da inovação leva sociedades a apostar em ESG e fintech

Escritórios que operam em Portugal veem a sustentabilidade como oportunidade de destaque perante a concorrência e o trabalho híbrido como fonte importante de atração e retenção de talento.

MARIANA BANDEIRA
mbandeira@jornaleconomico.pt

As maiores sociedades de advogados em Portugal têm investido na inovação tecnológica, de recursos humanos, processos e modelos de trabalho há vários anos, mas o conceito começa agora entrar a “baby steps” nos escritórios de média dimensão, que se querem posicionar como referência em temas e tecnologias que ainda poucos dominam com qualidade. Quem esteve na dianteira mantém-se a atualizar programas informáticos, a renovar sedes, a incitar à requalificação e junta agora novos alvos, como os critérios ESG (*environmental, social e corporate governance*), a *blockchain* e as *fintech*.

A *Chief Operating Officer* (COO) da Abreu Advogados crê que a inovação não pode ser dissociada do desenvolvimento tecnológico, para criar maior valor junto dos clientes, ter mais organização na equipa e gerar eficiência interna, mas ao mesmo tempo tem procurado piscar o olho às áreas dos pagamentos digitais e da sustentabilidade ambiental, social e de governança. “Temos como objetivo ir cada vez mais ao encontro das necessidades dos nossos clientes pelo que organizamos as nossas equipas de forma a podermos ser uma mais-valia em todos os projetos que trabalhamos. Assim, as nossas equipas têm trabalhado para focar-se em sectores de indústria e na combinação de competências que possam ajudar a ultrapassar os problemas cada vez mais desafiantes e *cross border* que os clientes enfrentam, e que exigem uma abordagem flexível e integrada, como acontece por exemplo na área de ESG ou das *fintech*”, exemplifica Matilde de Mello Cabral. “Todo o conhecimento que é



Bruno Ferreira
Managing partner da PLMJ



José Luis Arnaut
Managing partner da CMS Rui Pena & Arnaut



Matilde de Mello Cabral
Chief Operating Officer da Abreu Advogados



Ricardo Alves Silva
Sócio e membro do conselho de administração da Miranda

produzido em cada trabalho que desenvolvemos é depois sistematizado e partilhado com o apoio de equipas multidisciplinares de advogados e de Gestão do Conhecimento, permitindo a constante atualização e enriquecimento dos projetos que integramos ou desenvolvemos”, explica a COO da Abreu ao Jornal Económico (JE).

A PLMJ começou o ano com a recondução do atual conselho de administração - liderado por Bruno Ferreira e Luís Pais Antunes (co-managing partners) - para o triénio de 2022-2024, depois de uma assembleia de sócios que lhes deu mais um mandato na gestão da qual estão à frente desde setembro de 2018, sendo que Luís Pais Antunes reformar-se-á em 2023. Ainda que os rostos não tenham sido refrescados naquela que é uma das maiores sociedades de advogados do país, reformados foram os focos de trabalho. Se em 2021 a PLMJ lançou a nova área de prática transversal a que chamou de “Responsible Business (Negócio Responsável)”, o plano estratégico da PLMJ para 2022 dá agora uma ênfase (ainda mais) especial ao tema da sustentabilidade, pelo fator de diferenciação perante os rivais. “É uma das grandes apostas para este ano. Aporta uma abordagem ESG à generalidade dos desafios que os nossos clientes nos colocam. Depois de uma pandemia de dois anos que levou à existência de um Plano de Recuperação e Resiliência, que é todo perpassado pelo tema da sustentabilidade, o movimento que as empresas já estavam a fazer em direção a um designio global - pelo menos nas economias desenvolvidas - acelerou, vai consolidar-se e é algo que não podemos saudar mais”, esclarece ao JE fonte oficial. Segundo a PLMJ, “a atividade empresarial está sujeita a um número





PIXELS

crecente de exigências que obrigam os gestores a expandir consideravelmente o seu âmbito de visão” e que “resultam da pressão exercida por investidores, consumidores, trabalhadores e governos no sentido de que as empresas devem considerar um conjunto de outros interesses para além da maximização do lucro acionista e são enquadradas ao nível ESG”. Logo, “esta nova realidade cria um amplo conjunto de riscos adicionais que poderão resultar em impactos negativos substanciais, nomeadamente em termos de responsabilidade legal, danos reputacionais e perda de negócio”.

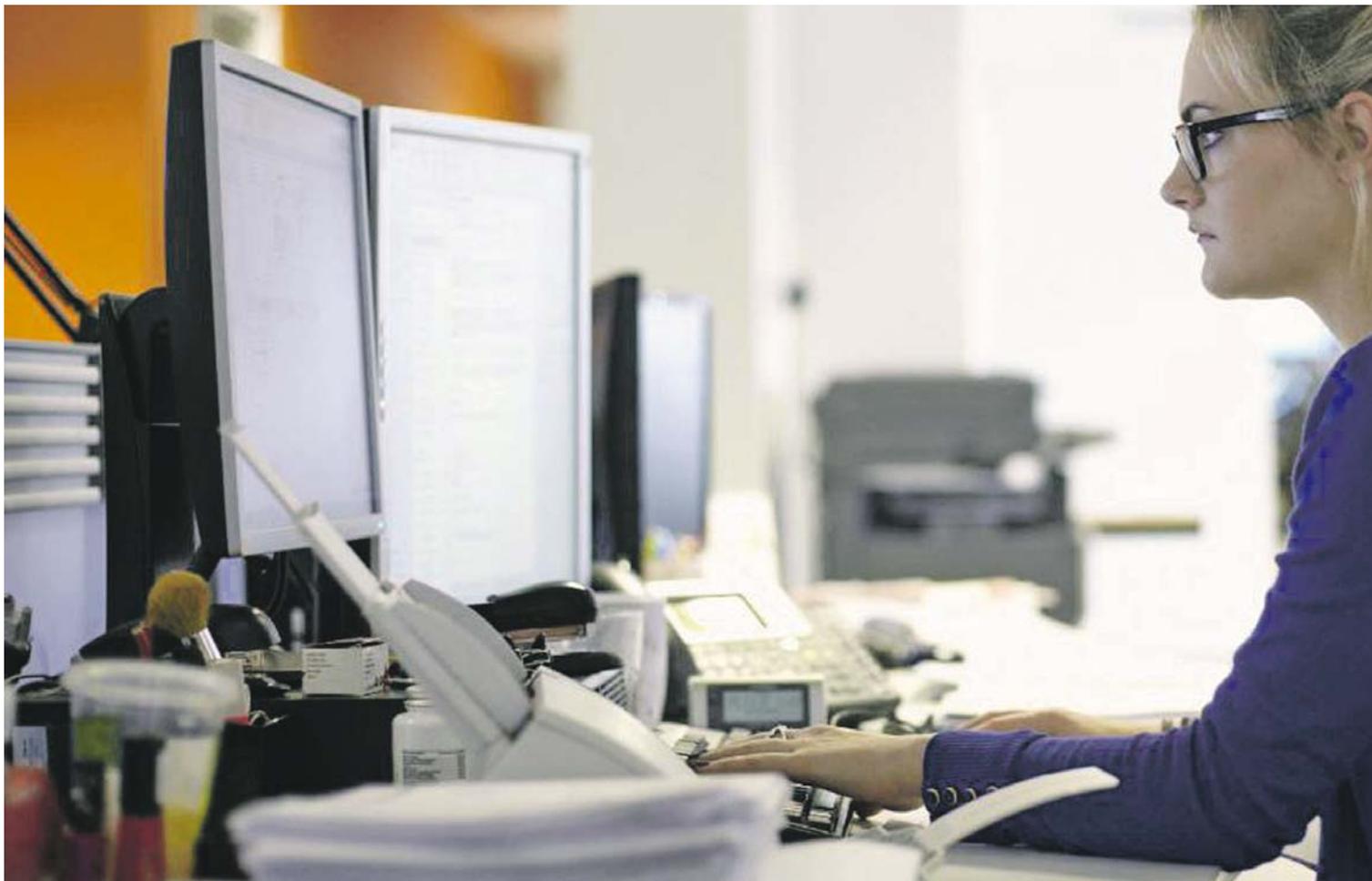
Em meados de janeiro, a sociedade de advogados RRP - que faz parte da rede de escritórios jurídicos da EY - recrutou Tiago Aires Mateus, presidente da comissão de vencimentos da TAP e administrador da gestora do Hospital da Cruz Vermelha, como sócio para liderar a nova área de prática de Operações Jurídicas (“Legal Operations”), que procura assessorar as empresas na due diligence e no cumprimento das suas obrigações societárias e regulatórias, envolvendo mais processos tecnológicos e dados.

Já a Vieira de Almeida (VdA) tem um histórico de pelo menos uma década de inovação, sendo que o ímpeto aconteceu nos últimos anos. Em 2019, a VdA organiza o primeiro Legal Hackathon em Portugal, um evento normalmente associado a maratonistas da programação, mas desta vez envolvendo desafios jurídicos, aos quais os participantes tinham de saber responder ao longo de um fim de semana de trabalho em equipa. No primeiro ano da pandemia, a sociedade reestruturou a sua rede de inovação interna e externa e esteve novamente na lista das mais inovadoras da Europa continental do jornal britânico “Financial Times”, nomeadamente por, ao longo de três semanas e com uma equipa multidisciplinar com a Católica Lisbon School of Business & Economics e com a tecnológica portuguesa Bi4all, ter criado a I-Dial, uma plataforma digital - à base de inteligência artificial - que cuja missão era ajudar idosos que, devido à Covid-19, se encontrassem em isolamento. Mais recentemente, no passado mês de dezembro, a sociedade liderada por Paula Gomes Freire decidiu dar o salto e implementar um modelo de inovação aberta e em rede (commumente designada de “open innovation”), através de um site em que é possível consultar todas as atividades promovidas pela firma nesta área. “Com a inovação no seu ADN, a VdA quer potenciar a partilha e a colaboração com os clientes e stakeholders e acredita que esta aposta permitirá reforçar e potenciar o desenho de novas soluções, potenciadas pela tecnologia, assente numa relação de estreita co-criação”, justificou a VdA no lançamento da VdA Inovação, que trabalha em três vertentes: novos serviços jurídicos, serviço e tecnologias de vanguarda.

José Luís Arnaut recorda ao JE

que a CMS desenvolveu, no ano passado, uma plataforma digital inovadora dedicada ao trabalho jurídico colaborativo, cuja aplicação pode ser obtida em sistemas operativos iOS e Android, a Lupl, que ficou a funcionar em novembro e integra ferramentas mundialmente conhecidas de trabalho como Microsoft Teams, Zoom, Google Drive, Slack, iManage, Net Documents, SharePoint, OneDrive ou DocuSign. “Este será o ano de afirmação e implementação desta plataforma, que tem por objetivo tornar mais fácil para clientes e advogados trabalharem em conjunto de um modo mais eficiente. Não substituí os sistemas existentes, antes congrega-os num espaço único, com toda a segurança e com o objetivo de dar, em tempo real, uma overview 360 de todos os assuntos, esteja a trabalhar no escritório, em casa, no café ou em viagem. Este significativo investimento da CMS foi levado a cabo em parceria a Cooley e a Rajah & Tann Asia, que também estiveram na génese desta ferramenta inovadora”, explica o managing partner da CMS Rui Pena & Arnaut. Todavia, o advogado reconhece que a Lupl é apenas um exemplo de uma iniciativa da sociedade internacional no campo da inovação. “No fundo tem um objetivo claro: tornar mais fácil para clientes e advogados trabalharem em conjunto de um modo mais eficiente”, sintetiza. “A inovação não é um fim em si mesmo, mas existe para servir um propósito: ajudar os nossos clientes a atingir os seus objetivos. Acredito que são as ações client oriented que tornam uma Sociedade inovadora, sejam elas quais forem”, diz José Luís Arnaut.

Por sua vez, a Miranda está a reforçar as ferramentas de gestão financeira, de recursos humanos e de colaboração, pois considera-as fundamentais para manter o regime de trabalho híbrido. É disso exemplo o M-Flex, implementado em 2021 “como solução de longo prazo para o mundo pós-pandémico que a Miranda pretende aprofundar ao longo de 2022 e para o futuro”, conta Ricardo Alves Silva, sócio e membro do conselho de administração da sociedade, afirmadamente convictos de que a flexibilidade laboral é fonte de atração e retenção de talento, mais capacidade produtiva e maior bem-estar. Para o administrador, um escritório verdadeiramente inovador em 2022 não tem barreiras físicas ou geográficas para nenhum dos profissionais. “E não se limita a copiar o que os outros fazem para tentar tornar os seus colaboradores mais eficazes. Tão, ou talvez mais, importante é evoluir de forma a ir ao encontro das necessidades dos seus clientes - que estão em constante mudança - e, se possível, antecipar as mesmas. Num mundo cada vez mais competitivo, só quem conhece a fundo a atividade dos seus principais e potenciais clientes poderá antecipar as suas necessidades e, assim, manter a sua posição de relevância”, garante Ricardo Alves Silva ao JE. ■



BOAS PRÁTICAS

Desde os dados à segurança: tecnologia cresce no sector

O recurso a ferramentas assentes na inteligência artificial, *machine learning* ou plataformas colaborativas acelerou durante a pandemia e confere ganhos de eficiência, além de uma segurança reforçada às firmas e aos seus clientes.

JOÃO BARROS
jbarros@jornaleconomico.pt

A inovação e digitalização são tendências às quais não foge a advocacia, que tem implementado soluções disruptivas para a gestão de informação, aumento da segurança ou procedimentos internos como a contagem de horas. Além disso, a pandemia fortaleceu o recurso a ferramentas de marcação de atendimento ou validação de documentos à distância, de forma a cumprir com as restrições em vigor nos últimos dois anos, alterando a relação dos escritórios e dos advogados com os seus clientes e com as entidades públicas na esfera do Direito. Ferramentas como a

inteligência artificial (IA), *machine learning* ou plataformas colaborativas vieram para ficar num sector por vezes resistente a mudanças, mas onde a quantidade crescente de informação e a sua complexidade obrigam ao recurso a tecnologias pioneiras.

O direito tem acompanhado a evolução da tecnologia, quer no enquadramento jurídico necessário a ferramentas e métodos inovadores, quer na utilização dessas mesmas técnicas na prática. Assim, a tecnologia aplicada ao direito visa sobretudo agilizar processos e gerir informação, conferindo ganhos competitivos às sociedades que recorrem à mesma, com a pandemia a desempenhar um papel importante na aceleração deste processo.

A incorporação de tecnologia nos processos internos das sociedades é inevitável, [...] as vantagens entre as sociedades terão cada vez maior importância”, afirma Carlos Coelho

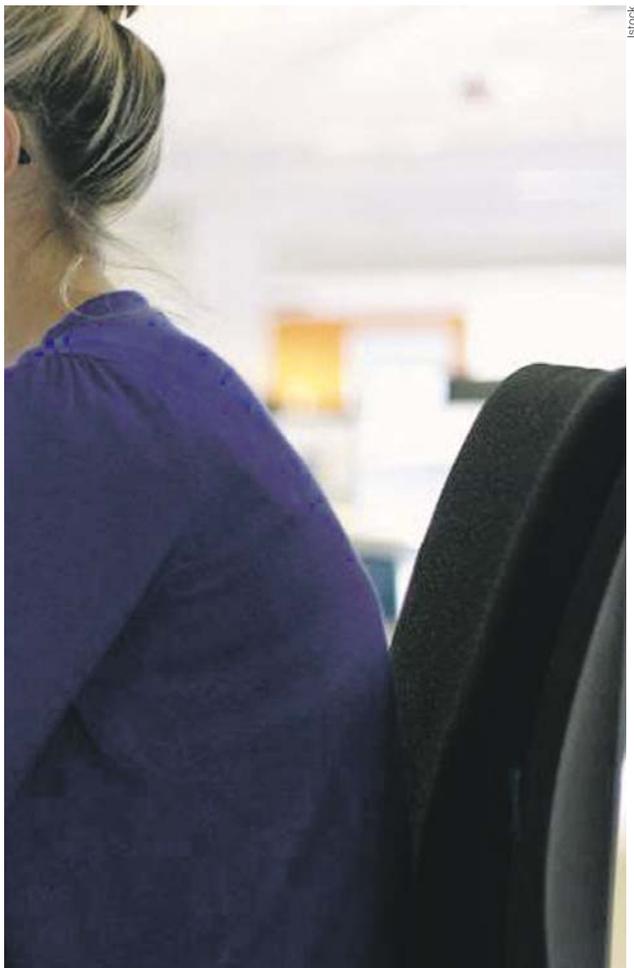
Apesar da digitalização do sector jurídico ser uma tendência que se verificava há já alguns anos, refere Carlos Coelho, diretor de Inovação e Conhecimento da Moraes Leitão, Galvão Teles, Soares da Silva & Associados (MGLTS), a Covid-19 representou “um salto significativo que levou a uma adoção massificada de ferramentas que suportam a atividade que, até então, eram consideradas pouco úteis”.

“A incorporação de tecnologia nos processos internos de trabalho das sociedades de advogados é inevitável, a competitividade no sector é crescente e as vantagens comparativas entre as sociedades e os seus profissionais terão cada vez maior importância”, continua,

lembrando as alterações aos métodos de trabalho que esta confere, “sobretudo em tarefas que os advogados dependem muito do seu tempo sem que o cliente as valorize particularmente”.

A vertente mais óbvia em que as tecnologias da informação têm um papel relevante é precisamente na gestão e processamento de dados. A quantidade de informação gerada pela esmagadora maioria dos sectores tem conhecido aumentos exponenciais nos últimos anos, o que impossibilita, em termos práticos, uma análise humana que acompanhe a produção de dados, explica Carlos Coelho.

Por outro lado, também a própria elaboração e redação de documentos torna-se mais eficiente,



Istock

formulários”, ou o doXray, que “permite a extração de 50 entidades (termos-chave) de notas de registo de propriedades e a análise de grandes volumes de informação (entre 500 e 10.000 documentos)”.

Segurança é outra das prioridades

Outra dimensão onde a tecnologia tem um papel fulcral no âmbito do Direito é a segurança. Seja na validação de documentos, na deteção de fraudes ou na salvaguarda da privacidade dos dados referentes aos clientes, as tecnologias da informação têm uma importância crescente na resistência e agilidade do sector.

“Várias funções poderão ser realizadas pelas novas ferramentas tecnológicas como a triagem e deteção de elementos úteis e informações específicas, o cruzamento e confirmação de informação para garantir a sua coerência ao longo de vários documentos, a identificação de *red flags* e possíveis fraudes, a realização de *due diligence* em distintos processos, a confirmação e reconhecimento da autenticidade de documentos e identidades”, começa por ilustrar Filipa Pinto de Carvalho.

No caso da Cuatrecasas, várias destas ferramentas estão já a uso, conta Maria João Ricou. A firma desenvolveu recentemente uma aplicação baseada em inteligência artificial “que anonimiza todos os dados pessoais nos documentos da nossa base de dados de conhecimento, garantindo assim o cumprimento pleno do Regulamento Geral da Proteção de Dados (RGPD)”, uma preocupação cada vez mais premente na generalidade das empresas e junto dos consumidores.

“Também implementámos o ‘Find-All’, um motor de busca de última geração que permite aos nossos profissionais o acesso a todo o conhecimento jurídico que seja útil para prestarem a sua assessoria com toda a qualidade e máxima prontidão”, continua a managing partner do escritório baseado em Lisboa.

Para o futuro, a Cuatrecasas tem já planeado o próximo passo. Numa fase já de prova de conceito, a firma tem vindo a implementar uma “tecnologia para a extração de entidades (*entity extraction* ou busca de termos-chave) em conteúdos de vídeo (com acesso a cerca de 20.000 julgamentos), com busca por tópico ou por pessoa”, explica Maria João Ricou.

O objetivo passa sempre por ganhos de eficiência que libertem os advogados para tarefas inerentemente humanas, capacitando-os de mais e melhor informação que permita uma tomada de decisão mais informada e acertada.

“A tecnologia deve ser aproveitada como uma oportunidade e não como uma ameaça, uma vez que esta não pretende substituir o advogado, nem é essa a sua função. A tecnologia e a profissão devem andar alinhadas de forma a melhor posicionar o advogado como *trusted advisor*”, remata Carlos Coelho. ■

com a possibilidade de “criação de minutas base e a sua automatização”, sendo que os ganhos são extensíveis à gestão de transações, onde “ferramentas que permitem a participação colaborativa de todos os intervenientes na transação” substituem as tradicionais *checklists* e procedimentos manuais.

Mas o impacto da Covid-19 fez-se sentir mais na interação entre os vários agentes, quer advogados, clientes e/ou instituições públicas. Filipa Pinto de Carvalho, cofundadora e managing partner da AGPC, destaca o “surgimento de ferramentas que permitem a automação de vários passos no âmbito de um determinado processo e que criam condições para que haja troca de informação de forma fiável, substituindo a necessidade de interações presenciais, ou seja, de deslocações aos serviços públicos e outras entidades”. Esta possibilidade num contexto de contactos limitados foi um ganho claro e a adoção de um novo paradigma de trabalho.

Inovação requer formação

Sendo tecnologias recentes e disruptivas, a “parametrização e supervisão destes programas requer a intervenção e dedicação de advogados com profundo conhecimento jurídico nas áreas relevantes”, afirma Maria João Ricou, managing partner da Cuatrecasas em

Portugal. Como tal, a firma investe em “programas de formação interna como o ‘Legal +’ e ‘Digital Skills for Lawyers’, da nossa aceleradora de startups ‘Cuatrecasas Acelera’ e do seu programa de Open Innovation, com a adoção de alguns programas informáticos baseados em IA e *machine learning* para os mais diversos fins”.

Isto permite, por exemplo, facilitar o “registo das horas que cada advogado dedica a cada assunto e cliente” através de uma ferramenta “fruto da aposta em Open Innovation e no âmbito do programa Fast Track do ‘Cuatrecasas Acelera’”, ilustra Maria João Ricou, olhando para os procedimentos internos do escritório.

Por outro lado, no que respeita à gestão de informação, a firma dispõe do CAKE, ou Cuatrecasas Automated Knowledge Experience, que se desenvolve ao longo de duas vertentes: “a da automatização de documentos de uso frequente e complexidade jurídica baixa com o objetivo de assegurar os mais altos níveis de qualidade, consistência e eficiência; e a da automatização de documentos de, ou para, processos judiciais coletivos e ações populares”.

Estes juntam-se, continua Maria João Ricou, com o KIRA, que “identifica e extrai informação para e de contratos de arrendamento e extrai ainda ficheiros de bancos para preenchimento de

Instituto de conhecimento | FUTURE LAW

O que se espera do advogado in house num departamento jurídico 4.0?

Curso

In-House 4.0

22 a 31 de março

for relentless minds

Saiba mais e inscreva-se em abreuadvogados.com

Gestão de crise | Proteção de dados | ESG | Lobby | Budget jurídico | Soft skills | Modelos de contratação

Em parceria com:

Abreu advogados

INOVAÇÃO

Desenvolvimento tecnológico é obrigatório para a sobrevivência

O investimento no desenvolvimento e adoção de tecnologias é necessário para que as sociedades de advogados garantam capacidade de competir num mercado cada vez mais concorrencial.

RICARDO SANTOS FERREIRA
rferreira@jornaleconomico.pt

O desenvolvimento tecnológico é essencial para evolução da atividade na generalidade dos sectores e, também, define a capacidade de resposta dos agentes específicos à concorrência. O sector da advocacia não é diferente e as sociedades encaram a inovação e a adoção de novas tecnologias como condição fundamental para fazerem evoluir e reforçarem os serviços que prestam, também como elemento de diferenciação no mercado e, ainda, como forma de se tornarem mais competitivos e preparados para enfrentarem os desafios que se colocam, como é caso da multidisciplinaridade e da abertura do sector a um quadro concorrencial mais alargado.

“O desenvolvimento tecnológico e a sua aceleração exponencial são características do tempo que vivemos e afiguram-se irreversíveis, tal como a dupla transição ecológica e digital em curso”, considera Inês Sequeira Mendes, managing partner da Abreu Advogados, em declarações ao Jornal Económico (JE). “As sociedades de advogados que queiram ser – e permanecer – competitivas devem não apenas acompanhá-las e integrá-las no seu quotidiano, mas antecipá-las”, acrescenta.

Esta adaptação à mudança ou a antecipação de tendências tem sido uma constante no sector e é identificável. “Já lá vai o tempo em que a um advogado bastava ser um bom técnico para conseguir destacar-se dos restantes. Por muito que se queira mitigar a ideia, é claro que as sociedades de advogados são, antes do mais, organizações empresariais e, como tal, têm de estar permanentemente a adaptarem-se às necessidades dos seus clientes”, afirma Fernando Antas da Cunha, managing partner da Antas da Cunha ECIJA. A aceleração dos processos de digitalização e a procura

de diferentes soluções para a prestação e desserviços em resposta ao quadro pandémico provocado pela Covid-19 fez com que estes movimentos se tornassem mais visíveis. “Como em vários outros sectores, também as sociedades de advogados tiveram de se adaptar ao teletrabalho, desempenhando a inovação tecnológica um papel fundamental nesta adaptação”, aponta João Leitão Figueiredo, sócio da CMS. “Com a pandemia, foi necessário equipar as equipas para trabalhar de casa, sem descuidar a segurança da informação com que se trabalha diariamente”, acrescenta.

Bernardo Ayala e Antonio Villacampa, sócios-diretores da Uría Menéndez-Proença de Carvalho, dizem que a tecnologia é já um fator importante no sector, na realização de tarefas de menor valor acrescentado de modo mais eficiente, “permitindo ao advogado dedicar o seu esforço intelectual a tarefas de mais valor acrescentado ou mais diferenciadas”. Acrescentam que, no caso da inteligência artificial, hoje já existem aplicações generalizadas para a sua utilização em diversos processos, como a revisão de documentos, deteção de cláusulas, extração de informação de documentos, entre outros, que podem ser muito úteis, por exemplo, em processos e due diligence ou na automatização de ações judiciais em massa.

No entanto, apesar do desenvolvimento a que se assistiu neste período de crise pandémica, “a verda-

“O talento dos nossos profissionais continuará a ser um fator distintivo, mas a tecnologia cada vez mais concorre para que também seja um fator determinante”, diz Antas da Cunha

de é que as sociedades [de advogados] ainda têm um longo percurso a percorrer na adoção de tecnologias, como a inteligência artificial, para auxiliar os seus advogados no desempenho das suas funções. Aos dias de hoje, todos os escritórios já deviam ter plataformas de machine learning e tal ainda não é uma realidade”, João Leitão Figueiredo. Esta ideia é muitas vezes reproduzida, sublinhando-se o caminho que comum às principais sociedades de advogados, que identificam a aposta no desenvolvimento tecnológico como uma das prioridades.

“A adoção de novas tecnologias é essencial à competitividade de qualquer sociedade de advogados que se queira sofisticada e eficiente”, justificam os sócios-diretores da Uría Menéndez-Proença de Carvalho.

Multidisciplinaridade como desafio

Olhando para a frente e para os desafios que se colocam ao mercado, a possível concretização da multidisciplinaridade, ou seja, a coabitação de diferentes profissões – como advocacia, consultoria e auditoria – na mesma sociedade, é sempre referida como um fator de mudança, porque vai fazer aumentar o número de intervenientes no mercado, tornando-o mais concorrencial; e é sob este prisma que é olhada. “Uma vez que a multidisciplinariedade coloca desafios diferentes de organização, métodos de trabalho e áreas relevantes de atuação, a tecnologia assume aí importância acrescida e mais decisiva ainda se torna do ponto de vista da competição”, consideram os sócios-diretores da Uría Menéndez-Proença de Carvalho.

As regras europeias para a prestação de serviços no mercado europeu preveem a multidisciplinaridade, estabelecendo que “os Estados-membros devem assegurar que os prestadores não estejam sujeitos a requisitos que os obriguem a exercer exclusivamente uma ati-



vidade específica ou que limitem o exercício conjunto ou em parceria de atividades diferente”, mas ressalva a existência de exceções, por exemplo, quando está em causa o cumprimento de regras deontológicas, a independência do agente ou a sua imparcialidade. No entanto, a multidisciplinaridade é já uma realidade em diversos Estados-membros da União Europeia.

Questionados sobre a necessidade de reforçarem o investimento em tecnologia para melhor competirem num novo ambiente mais competitivo, os responsáveis por sociedade de advogados ouvidos pelo JE acreditam que se trata de um investimento que tem de ser feito, independentemente das alterações que se verifiquem no mercado.

“A adoção de novas tecnologias, que integrem, por exemplo, a inteligência artificial e o blockchain, serão sempre relevantes para a

melhoria da eficiência, da segurança e da capacidade de resposta das sociedades de advogados às solicitações dos seus clientes. Não é a concretização ou não da multidisciplinariedade ou a entrada de novos players no mercado que releva, ainda que o eventual alargamento do leque de serviços disponibilizados e a heterogeneidade das equipas impliquem uma evolução estratégica que terá necessariamente de passar pela inovação”, defende Inês Sequeira Mendes.

O que é válido para a entrada de novos agentes no mercado da advocacia, também o é para o contrário, para as sociedades de advogados alargarem a sua capacidade a outros mercados. “Neste campo, a possibilidade dos advogados poderem contar com outras profissões dentro das suas organizações faz com que possam oferecer serviços de uma forma verdadeiramente integrada, o que apenas beneficia o próprio cliente”, diz Fernando Antas da Cunha, acrescentando que, “aqui, não se trata apenas de tecnologia, mas, antes, de poder agregar serviços que completem os serviços core de uma sociedade de advogados”.

“O talento dos nossos profissionais continuará a ser um fator distintivo, mas a tecnologia cada vez mais concorre para que também seja um fator determinante na escolha dos clientes”, afirma, ainda.

Sempre as pessoas

No final, o fator distintivo da advocacia – e que acaba por ser representativo do que é a atividade – é o fator humano, e todos os intervenientes o sublinham. “A tecnologia, apesar de fundamental, não vive sozinha e é acompanhada pelo trabalho e dedicação diária de pessoas extraordinárias que constituem a nossa equipa. É neste equilíbrio entre a vertente tecnológica e humana que assenta a nossa estratégia de crescimento”, defende a *managing partner* da Abreu Advogados. “Apesar do impacto da tecnologia, a profissão jurídica é um negócio de pessoas e para pessoas, o ativo principal de uma Sociedade continua a ser os advogados que dela fazem parte e isso não irá mudar, nem é suposto que mude. O que é relevante é dotar os advogados dos meios tecnológicos mais avançados para que possam prestar um melhor serviço ao cliente, que hoje em dia é também cada vez mais exigente”, comunga João Leitão Figueiredo.

Inês Sequeira Mendes deixa, ainda, outro aviso: “Vale a pena sublinhar que a adoção das novas tecnologias não é um fim em si mesmo, deve servir propósitos concretos como estes”. Isto, “sob pena de se verificar na advocacia a adaptação de uma cena célebre dos Monty Python – *the machine that goes ping!* – sobre uma máquina que não tinha qualquer função a não ser a de mostrar a terceiros que se dispunha dela”, alerta, referindo-se a uma das mais famosas rábula do filme “O Sentido da Vida”. A máquina que faz ping não tinha função aparente, mas era a mais cara do hospital. ■

O cerne da inovação passa por dois pontos-chave: melhoria da experiência do cliente e a flexibilidade e crescimento do advogado



TIAGO CASSIANO NEVES
Managing Partner da Kore Partners

O que significa a inovação digital no âmbito das sociedades de advogados?

A Advocacia é um sector tradicionalmente conotado com uma certa resistência em adotar novas tecnologias, mas esta realidade está a mudar muito rapidamente. Um dos motores para esta transformação digital é a pressão que existe sobre os advogados para

que façam mais com menos recursos, fator este que leva, necessariamente, a procurar novas soluções tecnológicas. No entanto, abraçar a tecnologia e a inovação traz desafios concretos e requer a incorporação de uma cultura e espírito de inovação e capacidade de compreender como isso pode ter aplicabilidade no negócio. A inovação digital traduz-se na agilização da prática jurídica e deve focar-se na personalização das ferramentas, de modo a beneficiar os seus clientes.

Para uma sociedade de advogados Boutique, como a nossa, o cerne da inovação passa por dois pontos-chave: melhoria da experiência do cliente e a flexibilidade e crescimento do advogado. A primeira é fácil de compreender, uma vez que a tecnologia jurídica conduz inevitavelmente a uma experiência mais centrada no utilizador, melhorando a sua experiência e alcançando desse modo maior fidelidade e referências dos clientes e parceiros. O segundo ponto-chave prende-se em permitir advogados “fazer mais com menos” e aqui, “menos” significa: melhor tecnologia e maior apoio ao trabalho remoto, política de horários de trabalho flexível, foco no modelo de vendas e, mais importante, aquisição acelerada de experiência de cliente por parte do talento júnior, sem nunca comprometer a excelência.

Que iniciativas de inovação se tem focado a vossa Sociedade?

Por estarmos direcionados para o sector do Private Wealth, a nossa metodologia é essencialmente “client-centric” e as iniciativas digitais são focadas em melhorar o trajeto do cliente e reduzir intervalos de espera, melhorando a sua experiência. A verdade é que um robô nunca será empático com os nossos clientes. A ideia é que as soluções digitais sejam conjugadas ao trabalho do advogado, permitindo a criação de uma política onde o cliente é o eixo de toda a experiência (e não no advogado que quer passar as suas ideias e/ou opiniões). As ferramentas tecnológicas adotadas estão focadas principalmente nas áreas como onboarding AML/KYC, dashboard de cliente e personalização de serviços e acompanhamento continuado.

Com o advento de aplicações com reduzida necessidade de programação (soluções zero-code), não será necessário que o advogado do futuro seja também ele um programador ou engenheiro de sistemas. Aliás, creio que os tempos que se aproximam são uma oportunidade fantástica para jovens advogados, já que a digitalização nivela a estrutura das sociedades de advogados e é um motor para eficiência recompensando profissionais mais destemidos. Não queremos advogados robôs, mas sim advogados que utilizam a tecnologia como uma ferramenta que lhes poupa tempo valioso e os aproxima dos clientes.



Inês Sequeira Mendes
Managing Partner
da Abreu Advogados



Bernardo Ayala
Sócio-diretor
da Uria Menéndez-Proença de Carvalho



Antonio Villacampa
Sócio-diretor
da Uria Menéndez-Proença de Carvalho



Fernando Antas da Cunha
Managing Partner
da Antas da Cunha ECJA



João Leitão Figueiredo
Sócio
da CMS

INOVAÇÃO PEDAGÓGICA

Escolas de Direito fazem das novas tecnologias uma prioridade

Temáticas como programação, informática, plataformas digitais e IA estão a ser incluídas nos conteúdos programáticos das licenciaturas e mestrados de Direito. Objetivo é formar para os desafios do séc. XXI.

ALMERINDA ROMEIRA
aromeira@jornaleconomico.pt

É consensual. Num mundo global, que acelera na digitalização e se quer sustentável, o Direito está cada vez mais interligado com as restantes áreas. As Escolas, mesmo as mais tradicionais, abraçam a inovação e fazem das novas tecnologias uma prioridade. Objetivo? Formar gente à altura dos desafios.

A NOVA School of Law é assumidamente uma Escola jovem e de vanguarda. Mariana França Gouveia, a diretora, é peremptória: “não formamos burocratas. Formamos juristas preparados para responder aos reais desafios da sociedade do século XXI”. Ou seja, preparar os jovens juristas para compreenderem o mundo e nele intervirem, a partir de Portugal ou em qualquer outro lugar. Para atingir essa meta, explica, a Escola capacita os alunos num leque variado de temas que até há bem pouco tempo nem faziam parte da realidade e antecipa os desafios do futuro, seja na área da sustentabilidade, dos direitos humanos ou da tecnologia.

No domínio tecnológico em concreto, a NOVA criou a disciplina de Programação para Juristas. “Queremos envolver os estudantes no processo de mudança constante que é o Mundo em que nos inserimos e, por isso, logo na licenciatura, queremos que encaremos os desafios com espírito crítico, contribuindo para criar soluções, mesmo fora da área do Direito”, adianta.

O Mestrado em Direito Empresarial e Tecnologia (Law & Tech), formação altamente especializada, prepara juristas para as áreas da inteligência artificial e da robótica. Outro exemplo: o WhatNext.Law, um Centro de Investigação em parceria com a Vieira de Almeida, reúne profissionais do Direito, académicos e entidades privadas e públicas para explorar os principais tópicos jurídicos do futuro.

Em Portugal entram no ensino superior público todos os anos

através do concurso nacional de acesso perto de dois mil alunos nas várias licenciaturas em Direito — em 2021/22 foram colocados 1951. A Escola de Direito da Universidade do Minho é uma das mais procuradas quer por estudantes nacionais quer internacionais.

“A nossa oferta formativa atende às necessidades sentidas na comunidade jurídica e procura dar uma resposta especializada aos problemas jurídicos que se fazem sentir nas mais diversas áreas, nomeadamente fazer face à necessidade de novas ‘skills’ na área da tecnologia”, revela Cristina Dias, presidente e professora da Escola, ao JE.

A Escola de Direito da UMinho está particularmente atenta ao surgimento de novos desafios que se traduzem em novas áreas de especialização dos conhecimentos ao nível da oferta formativa graduada. A título de exemplo e na área da tecnologia, destaque para o Mestrado em Direito e Informática. Segundo explica Cristina Dias, “procura identificar as questões jurídicas relativas à utilização da informática sob um ponto de vista tanto técnico como jurídico, familiarizando os estudantes com os mais recentes desenvolvimentos

tecnológicos nesta área”. Aqui encontramos unidades curriculares como Cibercriminalidade, Contratação Eletrónica ou Privacidade e Proteção de Dados Pessoais.

Na Universidade do Porto, a maior do Norte de Portugal, a Faculdade de Direito é um universo de 1300 estudantes e 60 docentes, repartidos por seis ciclos de estudos, nos cursos de Direito e Criminologia. Paulo de Tarso Domingues, diretor da Escola, afirma ao JE: “nesta era digital, as novas tecnologias têm obviamente um importante papel no ensino e investigação desenvolvidos pela (e na) FDUP, com a inclusão destas temáticas nos conteúdos programáticos de diversas unidades curriculares, v.g., no âmbito do Direito Civil, Direito Comercial, Direito do Trabalho e Direito Pena”.

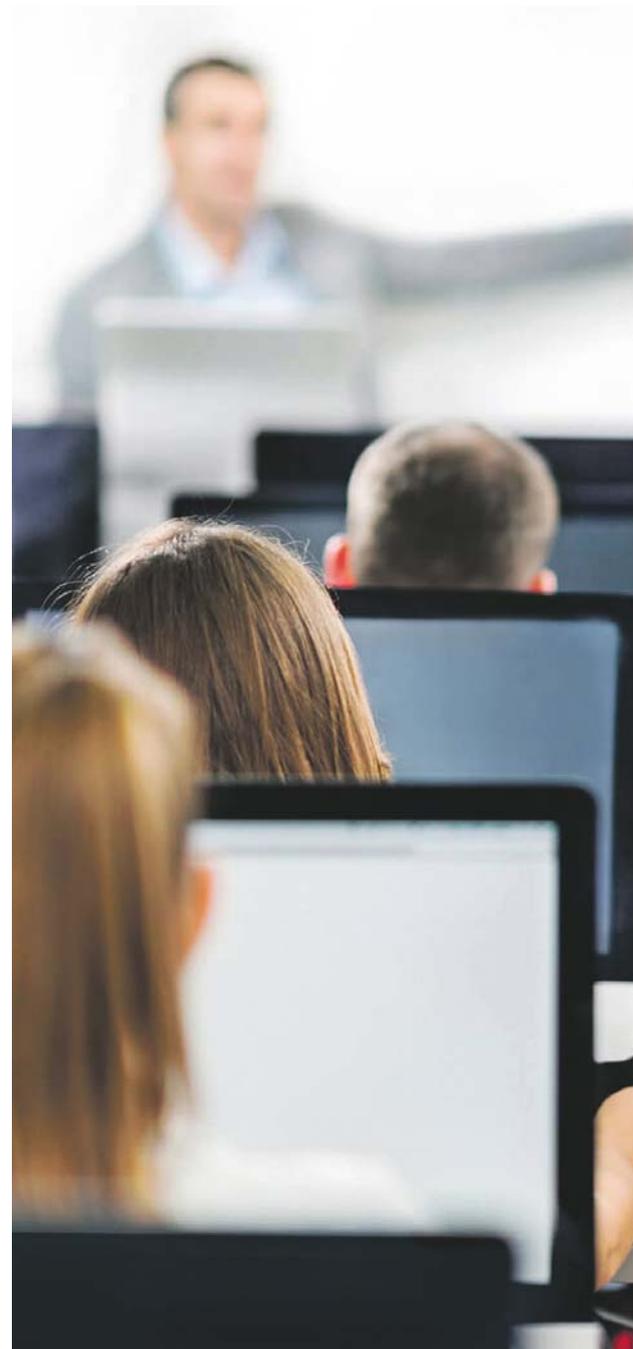
A FDUP disponibiliza o acesso por interface *web* às melhores e maiores bases jurídico-documentais nacionais e internacionais de apoio às atividades pedagógicas e de investigação. Proporciona sessões de formação à sua comunidade académica ao longo do ano letivo e disponibiliza tutoriais, bem como seminários e *webinars* dirigidos à reflexão.

Privados e Concordata

A Universidade Europeia oferece a licenciatura em Direito e vai reforçar a oferta já no próximo ano letivo com o lançamento do Mestrado em Direito Judiciário.

“Os nossos estudantes — explica Susana Videira, diretora dos dois cursos — aliam a formação teórica de qualidade a um Direito de cunho essencialmente prático, que se concretiza nas experiências vocacionais em contexto real e na aposta em competências cruciais para um profissional de Direito, como a proficiência comunicacional, o reforço das técnicas de negociação e argumentação, ou o inglês jurídico”.

O recurso à tecnologia é uma peça chave. O plano curricular da licenciatura da Europeia inclui dis-



ciplinas de cunho eminentemente prático, como Moot Court, Prática Jurídica ou Exploração Vocacional, que são complementadas com conferências, seminários, *webinars* sobre as temáticas jurídicas mais relevantes e atuais. Destaque para a investigação do Privacy and Data Protection Centre.

A Universidade Católica é reconhecida como um dos melhores sítios para estudar Direito em Portugal. Patrícia Fragoço Martins, vice-diretora da Escola de Lisboa da Faculdade de Direito, diz ao JE que esta disponibiliza há vários anos, um plano curricular diversificado, internacional e crescentemente interdisciplinar. Neste contexto — afirma, “a Escola está firmemente comprometida com a oferta de conteúdos inovadores

que acompanhem as transformações societárias e os desafios que elas colocam ao Direito”.

No domínio das novas competências na área da tecnologia, foi introduzida, nos últimos anos, na licenciatura em Direito a cadeira optativa de Direito e Inteligência Artificial. Também o plano curricular internacional designado por Transnational Law Curriculum, integralmente leccionado em inglês, inclui cadeiras e seminários que abordam temas centrais e atuais de natureza tecnológica.

Patrícia Fragoço Martins destaca a aposta muito forte no ensino interdisciplinar e dá exemplos. No Mestrado em Direito e Gestão, leccionado em parceria com a Católica Lisbon, é leccionada a cadeira de Plataformas Digitais e no

“Com organização e tempo, acha-se o segredo de fazer tudo e bem feito”*

* Pitágoras



FILIPE COSTA FONSECA
Managing Partner da DATALEX

Para o advogado, o processo de transformação tecnológica foi súbito, tardio e, em alguns casos em particular, acelerado pela imposição legal da obrigatoriedade da entrega de peças processuais por via eletrónica. Decorrida quase uma década dessa mudança brusca, mas necessária e que revolucionou a forma de interagir

com as instâncias judiciais, muito também mudou nos métodos de organização e ferramentas de trabalho dos escritórios de advogados.

As vantagens da utilização do digital são comuns a todos os setores de atividade, na medida em que oferece ganhos de eficiência/productividade e contribui largamente para a redução de custos diretos e indiretos de gestão interna da profissão. Existe, no entanto, um fator essencial que se destaca na utilização da tecnologia: a otimização do tempo.

Pese embora o tempo não seja, em muitos casos, o único critério orientador para se aferir o valor dos honorários a cobrar pelo advogado, existirá sempre a necessidade de se considerar esta incontornável dimensão para se avaliar a eficiência e, consequentemente, a real rentabilidade e sustentabilidade da atividade, em qualquer dos contextos em que a mesma é exercida.

O tempo é o “copo meio-cheio” ou “meio-vazio” que pode ser visto na perspetiva do período em que o profissional está focado num determinado assunto, mas também do prisma da indisponibilidade de tempo que não existe para tratar de todos os outros a que o Advogado não pode prestar atenção, em virtude de estar dedicado ao primeiro.

Para além do mais, existem diligências e procedimentos acessórios inerentes à profissão jurídica que de todo não constituem tarefas de menor valor, já que são essenciais para o resultado final. É aqui que a tecnologia assume um papel absolutamente determinante. Recorrendo a exemplos simples que possam ilustrar esta afirmação, veja-se a pesquisa e análise de jurisprudência, a identificação e o acesso a casos semelhantes tenham sido patrocinados pelo escritório ou departamento, o histórico da emissão de notas de honorários, descritivos e estado da faturação dos serviços.

Em todos estes casos, mas também naqueles em que estão em causa tarefas que habitualmente são desvalorizadas por não integrarem o core da prática jurídica, a utilização de ferramentas tecnológicas pode reduzir substancialmente o tempo de execução das tarefas inerentes a essas atividades, oferecendo maior disponibilidade para o Advogado assumir outras responsabilidades da profissão, ou mais tempo para se dedicar ao assunto que tem em mãos.

No entanto, não basta ser mais eficiente. É crucial que existam meios que meçam essa eficiência de forma a perceber se é necessário alterar procedimentos, métodos de trabalho, a comunicação interna e com o cliente ou mesmo de adquirir tecnologia que acrescente ou substitua a que se encontra a ser utilizada. A eliminação das ineficiências pode ter soluções digitais que não implicam um custo elevado na sua aquisição, atendendo ao caso concreto que esteja em causa. Em muitos casos, a mera utilização de ferramentas de baixo custo, ou mesmo gratuitas, para a execução de tarefas de menor complexidade, introduz um aumento muito expressivo na otimização do processo interno e no seu resultado.

com o apoio  **dataLEX**
www.datalex.pt



Cristina Dias
Presidente e professora catedrática da Escola de Direito da UMinho



Patrícia Fragoso Martins
Vice Diretora da Escola de Lisboa da Faculdade de Direito da UCP



Paulo de Tarso Domingues
Diretor da Faculdade de Direito da Universidade do Porto



Susana Videira
Coordenadora da licenciatura em Direito e do Mestrado em Direito Judiciário da Universidade Europeia



Manuel Fontaine
Diretor da Escola do Porto da Faculdade de Direito da Universidade Católica



Mariana França Gouveia
Diretora da NOVA School of Law da Universidade NOVA de Lisboa

âmbito do Mestrado em Direito Fiscal existe a disciplina de Fiscalidade das Indústrias Digitais, onde se aborda o fenómeno fiscal da economia digital. Também no plano dos cursos de LL.M. e no contexto da internacionalização da Escola, o recém criado programa de Law in a Digital Economy representa mais um passo no sentido do reforço da interdisciplinaridade no ensino do Direito, em particular nas novas tecnologias. Na Católica Global School of Law foi criada em 2021 a cátedra em Digital Governance, com o apoio da firma de advogados Vieira de Almeida & Associados, ocupada por Miguel Poaires Maduro.

A Escola do Porto da Faculdade de Direito da UCP conta com mais de 1300 e 55 docentes, dos quais 37

doutores. “Desde há muitos anos— explica o diretor Manuel Fontaine — exigimos dos nossos estudantes de licenciatura um domínio adequado de algumas ferramentas informáticas essenciais, sem as quais não podiam terminar o curso”.

A crescente regulamentação jurídica do mundo digital e a necessidade de a dar a conhecer aos estudantes levou à criação da disciplina de licenciatura Law and Technology e dos seminários de mestrado de Comércio Eletrónico e Regulação da Internet, de Cybercrime, de Direito da Proteção de Dados e de Novas Tecnologias e Direito Administrativo. Mais recentemente, a Escola lançou a Pós-Graduação em Direito e Tecnologia, em modelo online, que terá a sua 2.ª edição já a partir de março. ■

FÓRUM

Modelo mais colaborativo entre advogado e cliente escala inovação

As sociedades admitem que é difícil abandonar o conservadorismo que marca o sector desde a sua génese, mas não negam a alteração de paradigma na forma de contactar e assessorar com empresas e clientes individuais.

O que caracteriza um escritório inovador em 2022?



MARIA JOÃO RICOU
Managing partner
da Cuatrecasas em Portugal

A inovação no sector da advocacia está hoje profundamente associada à tecnologia, a qual tem um impacto potencialmente muito relevante nos dois eixos críticos da nossa atividade: os nossos clientes, que beneficiam dos evidentes ganhos de eficiência que a tecnologia aporta, e a nossa equipa, na medida em que a tecnologia constitui uma ferramenta de suporte facilitadora do nosso trabalho e, não menos importante, porque permite modelos de trabalho mais flexíveis suportados numa componente de trabalho remoto, o que obviamente contribui para melhorar a vida das pessoas, favorecendo um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. A inovação tem sido sempre um vetor estratégico prioritário para a Cuatrecasas e é um valor enraizado na nossa cultura. O forte investimento tecnológico que desde há muito a Cuatrecasas tem vindo a fazer e a aposta na capacitação digital dos nossos advogados e demais colaboradores revelou-se fundamental no contexto da crise pandémica, pois permitiu o desenvolvimento da nossa atividade sem qualquer tipo de interrupção. A título de exemplo, desde há quatro anos que todas as equipas, em todos os nossos escritórios nos muitos países em que estamos presentes, têm já um computador portátil com acesso aos nossos sistemas e, antes de 12 de março de 2020, tínhamos já introduzido o zoom como meio de comunicação interna e externa. Tornou-se evidente, por outro lado, que para a generalidade do sector, e à semelhança de muitos outros, a pandemia funcionou como um enorme acelerador da inovação tecnológica, levando a um investimento que, em

circunstâncias normais, seria seguramente muito mais lento. As dinâmicas criadas pela pandemia tendem a tornar-se irreversíveis em muitos aspetos e a importância da tecnologia na nossa atividade deverá consolidar-se ao longo de 2022, com a inovação a passar também pela consolidação de outras mudanças geradas pela pandemia a nível de modelos de trabalho e de negócio.



CARLOS COELHO
Diretor internacional
da Morais Leitão

A indústria jurídica está mais associada à tradição do que à inovação, o que tem levado a uma adoção lenta de novas tecnologias que ajudem as sociedades de advogados a reconceitualizar o seu modelo de negócio, acompanhando o movimento de digitalização que está a ocorrer nas restantes indústrias. Em Portugal, a profissionalização das sociedades de advogados é relativamente recente e nasceu com base num modelo voltado para dentro da organização. É exatamente aqui que começa o grande desafio da inovação nas sociedades de advogados: transformar uma cultura centrada na profissão e orientá-la para o cliente. Quando se pensa em inovação, faz-se de imediato uma associação à tecnologia, o que não deixa de ser verdade; a tecnologia, nos dias de hoje, é um dos principais enablers para a inovação, mas resumir inovação à tecnologia é uma forma muito redutora de a definir. As sociedades devem adaptar a sua estrutura interna para as necessidades dos clientes, encontrando um equilíbrio na organização interna entre as áreas de direito, as indústrias e os serviços desenvolvidos. O cliente espera que o advogado, para além do aconselhamento jurídico, seja

um verdadeiro parceiro e tenha um conhecimento profundo da sua área de atividade. A própria relação entre advogado e cliente tem vindo a evoluir para um modelo cada vez mais colaborativo, num excelente exemplo onde a tecnologia está a desempenhar um papel importante com a disponibilização de ferramentas que permitem, por um lado, o acompanhamento permanente dos processos pelo cliente e, por outro, a interação direta. Entrando no capítulo da tecnologia, e tendo em conta que o documento físico já há muito que foi substituído pelo documento digital, é importante notar que as organizações produzem um cada vez maior volume de informação, o que se pode traduzir em milhões de documentos para analisar. Ou seja, é humanamente impossível para um advogado – ou equipa de advogados, por maior que seja, ter capacidade para analisar a informação sem fazer uso de ferramentas tecnológicas para esse efeito. Outro dos aspetos onde a tecnologia veio para ajudar o advogado foi na absorção de tarefas manuais ou de pouco valor acrescentado, gerando eficiências internas que permitem ao advogado voltar-se para o essencial. A tentativa de introdução de processos transformativos nas rotinas de trabalho vai gerar resistência. A defesa humana em relação ao desconhecido é uma característica muito normal e também neste aspeto as sociedades precisam de ser inovadoras.



PAULO BANDEIRA
Sócio
da SRS Advogados

A inovação é sobretudo uma atitude e sempre foi um elemento diferenciador da SRS Advogados nos nossos 30 anos de atividade no mercado português. 2021 foi o



ano em que os escritórios articularam as regras internas relativamente à coordenação do trabalho presencial com o trabalho em home office, visando um maior equilíbrio nas dimensões laboral e pessoal. Em 2022, desenvolver-se-á sobretudo em torno de três vetores: processos internos tendentes à melhoria da eficácia do trabalho; novas formas de comunicação e envolvimento com os clientes e envolvimento colaborativo com outros prestadores de serviços em áreas adjacentes ao Direito. Está em curso um processo acelerado de adoção de novas tecnologias que visam a reformulação de processos internos, a automatização de um conjunto de tarefas relacionadas com data analytics e a uniformização de processos. O desenvolvimento de tecnologia associado à prestação de serviços jurídicos multiplicou-se nos últimos anos e continuará a desenvolver-se a um ritmo ainda superior nos próximos anos com novas ferramentas legaltech. Sem prejuízo, a verdadeira inovação desenvolver-se-á nos próximos anos sobretudo nas novas formas de envolvimento com os clientes e na construção de novos produtos com outros prestadores de serviços em áreas adjacentes à prestação de serviços jurídicos. Destacamos as iniciativas inovadoras da SRS, que serão reforçadas este ano: prestação de serviços aos nossos clientes em áreas específicas em articulação com parceiros dedicados, de que é exemplo a área de propriedade intelectual em parceria com a RCF

PI; promoção da capacitação de startups e de negócios inovadores através do "Startup Lab by SRS", iniciativa pioneira que se configura como o único programa de aceleração de startups coordenado por uma sociedade de advogados em Portugal em articulação com parceiros na área do desenvolvimento de negócio, propriedade intelectual, comunicação e branding e investidores e envolvimento colaborativo de engenheiros, biomédicos, consultores financeiros e especialistas informáticos (sobretudo na área de blockchain) na construção de novos produtos jurídicos tendo em vista a sua disponibilização aos clientes.



JOÃO MIRANDA DE SOUSA
Sócio diretor
da Garrigues em Portugal

O êxito dos escritórios de advogados depende fundamentalmente de dois grandes fatores: a confiança dos clientes e o talento dos seus profissionais. Depois do que vivemos ao longo dos dois últimos anos, o mundo transformou-se num lugar muito complexo e exigente. Para liderarmos em inovação precisamos de ter uma elevada capacidade de adaptação a um



Unsplash

mondo em constante transformação. Para que um escritório possa superar com êxito os grandes desafios aos que se enfrenta precisa de estar apetrechado e preparado para todos os futuros possíveis sendo crucial que os profissionais tenham a flexibilidade, a versatilidade e a abertura mental adequada e disponham das ferramentas tecnológicas mais eficazes e evoluídas. É fundamental saber observar, saber ouvir o mercado, saber ouvir os clientes e ser capaz de identificar aquelas que serão as grandes tendências e as grandes linhas de evolução no horizonte 2025-2030 tanto a nível político normativo como a nível do comportamento e das escolhas dos agentes económicos. Na Garrigues, estamos totalmente implicados e profundamente comprometidos com a causa e a temática da inovação e só nos últimos cinco anos investimos mais de 55 milhões de euros, cerca de 3% das nossas receitas globais anuais. A nossa estratégia assenta numa abordagem orientada à digitalização composta por três vetores estreitamente ligados entre si: a arquitetura tecnológica, que suporta a gestão dos nossos processos e visa a eficiência e a segurança operacional; as ferramentas colaborativas que utilizamos no dia a dia com os nossos clientes e que visam aumentar a produtividade e a automação de processos; e, finalmente, o desenvolvimento de novos serviços e produtos assentes no uso intensivo de tecnologia. O nosso verdadeiro objetivo, porém, não se limita

apenas a números e a cifras. O nosso real propósito é o de que as nossas escolhas tecnológicas estejam permanentemente alinhadas e sejam plenamente consistentes com os objetivos estratégicos do escritório e com as necessidades reais e concretas dos nossos clientes. Portanto, não se trata simplesmente de abrir os cordões à bolsa e de adquirir mecanicamente a melhor ou a mais vanguardista tecnologia disponível no mercado, mas antes de identificar com precisão e de desenvolver e incorporar na nossa estrutura e no nosso dia-a-dia aquelas soluções tecnológicas que comprovadamente nos permitem evoluir em eficiência e melhorar a qualidade dos nossos serviços.



TÂNIA FERREIRA OSÓRIO
Sócia
da pbbp

Pensar em inovação numa sociedade de advogados é um desafio, na medida em que o exercício tradicional da advocacia sempre esteve associado a uma ideia de conservadorismo. A advocacia estava associada a um formalismo onde a inovação não tinha lugar. No entanto, a realidade atual das sociedades não se compadece com esta ideia cinzenta de uma advocacia

conservadora e empoeirada. A capacidade de inovar tornou distintiva as sociedades e os próprios advogados no mercado. Se por um lado são hoje chamadas a oferecer um conjunto de soluções jurídicas eficientes, menos onerosas do ponto de vista do tempo despendido na sua implementação e mais eficazes, por outro, são desafiadas a inovar numa perspetiva essencialmente interna, focada nos seus recursos e na forma como estes se inserem na vivem das sociedades a que pertencem. A inovação deve ser pensada numa dupla dimensão. Externamente, nas soluções que oferece aos seus clientes, na forma como se posiciona no mercado e no reconhecimento e notoriedade que pretende obter junto dos seus pares (melhoria dos serviços oferecidos, com eventual recurso a processos de transformação digital e com a procura de soluções mais eficientes para o cliente) e, internamente, passa pela consciência organizacional de que os advogados que colaboram com a sociedade - os seus recursos-, são os seus clientes mais importantes e aqueles que se devem sentir plenamente integrados e satisfeitos na organização. Percebendo esta dimensão interna da inovação como fundamental, a pbbp tem atuado no desenvolvimento e implementação de sistemas integrados de gestão que permitem rentabilizar procedimentos internos do dia a dia dos advogados. Da mesma forma, são diariamente desenvolvidas políticas de recursos

humanos que acompanham as necessidades dos advogados e que passam naturalmente pela criação de planos que permitem o desenvolvimento de competências de forma adequada às expectativas dos advogados e da pbbp, permitindo a sua valorização. É atualmente essencial reconhecer que estes processos de inovação interna permitirão atingir a consolidação de carreira, a estabilidade e a retenção que se pretende para os advogados e para a pbbp. Acreditamos que uma sociedade de advogados será tão mais bem-sucedida quanto maior for a sua capacidade de formar e reter os seus recursos, com os quais a pbbp quer crescer.



JORGE BRITO PEREIRA
Sócio
da J+Legal

A componente digital é cada vez mais essencial e não vai perder essa relevância no futuro próximo, como o comprovam as dificuldades sanitárias recentes, a crescente ciber(in)segurança, os novos parâmetros do "worklife balance" e a necessidade de reduzir custos (de espaço, tempo e deslocação), num contexto de crescente pressão financeira. Talvez por isso mesmo e apesar das crescentes facilidades de comunicação, haverá cada vez mais sutilezas próprias do relacionamento humano. Talvez também por isso relevantes sutilezas da justiça se vão perder, ficando "lost in translation" e, por isso, inacessíveis a futuras gerações. Desse paradoxo resulta um outro: sob o ponto de vista profissional, nos próximos tempos não haverá nada de mais radicalmente inovador do que libertar tempo para visitar e para receber em pessoa. Essa "presença" reabilitará novas formas de ver a relação entre cliente e advogado, ou entre advogados, abrindo as portas para novas formas de composição dos interesses em causa, algo que a revolução digital, não obstante todas as suas inegáveis vantagens, tem deixado para trás.



CRISTINA MENDES PIRES
Diretora de Corporate Affairs
da Telles

Para um escritório ser inovador, duas condições primordiais se impõem: a primeira tem a ver com a incorporação da tecnologia no dia-a-dia da firma com recurso a ferramentas de machine learning, automação de documentos, digitalização de processos, knowledge management, legal design, captação de tempo e outras, que permitem que o advogado se centre no que é essencial: o delivery com valor acrescentado. A Advocacia 4.0 é aquela que "entrega resultados"

com recurso a advogados com competências digitais e conhecimento profundo do negócio do cliente, advogados que devem ser dotados das skills, tempo e energia necessária para ajudar os clientes a encontrar oportunidades de negócio, a aumentar rentabilidades ou a reduzir custos. Cada vez mais, a firma é um parceiro de negócio com quem o cliente pode contar para antecipar situações, criar estruturas mais sustentáveis, estar em compliance com determinadas áreas, entre outras. Não basta colocar a tecnologia à disposição dos seus advogados com o objetivo de encontrar soluções disruptivas para os seus clientes. É aqui que entramos na segunda condição que consideramos necessária à Inovação do mercado jurídico: o foco nas pessoas. Num mundo cada vez mais digital, com clientes mais exigentes e problemas mais complexos, o equilíbrio entre o bem-estar do advogado inserido numa estrutura societária e as exigências do cliente é o grande desafio das sociedades que se apelidam de inovadoras. Na Telles há muito que percebemos que a diversidade é um importante catalisador da inovação.



TIAGO CASSIANO NEVES
Managing partner
da Kore Partners

Inovação é uma palavra com muitos potenciais vetores de atuação, desde novas ideias de produtos, adoção de tecnologia ou à simples implementação de novos modelos de gestão. Na Idade do Consumidor, as únicas vantagens competitivas sustentáveis são o conhecimento e o envolvimento com os clientes. Inovação para nós significou adotar um modelo "clientcentric" em que as iniciativas são essencialmente focadas em melhorar o trajeto do cliente na firma e reduzir intervalos de espera entre processos, melhorando a sua experiência final. Inovação não pode, a meu ver, significar apenas a implementação das mais recentes ferramentas de legaltech disponíveis no mercado. A verdade é que um robô nunca será empático com os nossos clientes. Inovação é estar atento às tendências e estar aberto a adotar a melhores práticas que passam por mudanças de paradigma quanto ao papel do advogado de futuro. Passa, por exemplo, por adotar modelos de gestão e trabalho flexíveis e promover um entorno profissional criativo que não reduza o advogado a ser um mero doutor das leis. Uma nova era de inovação nas sociedades de advogados é, igualmente, uma ocasião fantástica para os mais jovens que é preciso saber tirar proveito e impulsionar. Um espaço jurídico B2C mais inovador, personalizado e tecnológico é uma oportunidade para os profissionais mais ousados. Não tenhamos dúvidas, pois o que torna um escritório inovador é saber posicionar as suas forças ao serviço da prestação de um serviço de excelência e por isso não existe a receita certa, apenas vários ingredientes importantes.

Especial Sociedades de Advogados Inovadoras



DOMINGOS CRUZ
Managing partner
da CCA Law Firm

Há tempos ouvia dizer que, hoje em dia, o difícil não é pensar fora da caixa, como tantas vezes se diz, mas, sim, pensar dentro da caixa. Não podemos negar que, num contexto de mercado cada vez mais exigente, existe uma procura mais acérrima pelo ser e fazer diferente, pela presença de soluções inovadoras a cada momento e por uma adaptação tecnológica que, invariavelmente, se encontra sempre em mudança. Somos diariamente confrontados com estas imposições, mas a inovação é um processo que depende fundamentalmente das pessoas, de como estas são incentivadas a quebrar obstáculos e padrões e a pensar de uma forma criativa e irreverente. Adotar soluções "paperless", obter ferramentas de automatização ou utilizar mecanismos de inteligência artificial são realidades que estão ao alcance de qualquer escritório aos dias de hoje. Aqui, o desafio passa antes por sermos nós a oferecer e a encontrar essas soluções junto das nossas equipas, sermos arrojados na forma de criar e acrescentar valor e de os conseguirmos levar até junto dos clientes. Um escritório para se considerar inovador tem de refletir, ele próprio, essa inovação. Para tal, é essencial fomentar o trabalho com pessoas e empresas que, independentemente do setor onde se insiram, trazem consigo inspiração, curiosidade e ideias corajosas. Importa refletir e incentivar uma cultura focada no futuro que, sem perder o foco no presente, possibilite as melhores e mais efetivas respostas. Torna-se essencial desafiar a capacidade de adaptação das equipas às várias realidades que vão surgindo, otimizando a sua reação ao imprevisível e transformando os projetos inovadores numa realidade que seja prática. Alterar a forma como o trabalho jurídico é realizado nos escritórios, mais especificamente em termos de inovação, é algo que pode, e deve, ser trabalhado. Mas este processo torna-se impossível sem o envolvimento e o devido incentivo junto das pessoas e das equipas que deles fazem parte. Nós iremos continuar a pensar dentro da nossa caixa, como temos vindo a fazer há já 70 anos. A não nos bastarmos ao que é esperado, a esperar o inesperado, a trabalhar em soluções arrojadas, a incentivar a criatividade dos nossos colaboradores e a potenciar, espero, uma forma diferente de pensar o direito e os escritórios de advogados.



JOÃO ESPANHA
Sócio fundador
da Espanha e Associados

Falar sobre inovação na advocacia é algo contra-intuitivo, pois a classe é vista como pomposa, antiquada e

até algo reaccionária. Mas se tal pode ser verdadeiro em certa Advocacia, não pode estar mais longe da verdade no que respeita às verdadeiras sociedades de advogados, sendo que, do meu ponto de vista, apenas merecem tal epíteto aquelas que evoluíram para o formato de empresas de serviços. Uma sociedade de advogados tem de estar sempre a inovar, a adaptar-se ao mundo que a rodeia, sob pena de se extinguir. Creio que um senhor chamado Darwin já nos explicou porquê. Têm de sentir o ar dos tempos, antecipar as necessidades dos clientes, dos seus colaboradores e de todos os stakeholders, e de estar sempre a afinar a sua resposta, sob pena de ser ultrapassada pela concorrência, cada vez maior, melhor e mais sofisticada. A nossa forma de inovar é, por isso, uma constante; e não temos vergonha de aprender com os melhores, sair do nosso cantinho e ir beber conhecimento a outras paragens, sectores, geografias, para perceber se tais conhecimentos e técnicas são aplicáveis ao nosso sector e à nossa clientela. Fomos inovadores logo na nossa fundação em 2004 quando introduzimos o "We'll always have Tax" como método, aplicando sempre uma análise do impacto tributário de qualquer trabalho, e área do Direito, o que nos deu uma matriz de multidisciplinaridade de que nunca abdicámos, não porque sejamos teimosos, mas porque cria valor para o cliente. E - seguramente como a maioria dos nossos colegas que se organizam como nós - estamos não só sempre à espreita do que é novo mas igualmente a analisar a forma como o nosso trabalho impacta o cliente. O nosso trabalho foi entendido? Apreciado? Efetivo? Resultou? Onde podíamos ter feito melhor? É da resposta a estas (e outras) questões que resulta a necessidade de inovação constante. Ou será que a inovação constante resulta de estarmos permanentemente a colocarmos estas questões? Não sei. O que importa não é o que torna um escritório inovador em 2022, porque inovar só por si não é um fim em si mesmo. O que verdadeiramente conta é o espírito de constante inovação que, em 2022, tem de estar profundamente enraizado na cultura de uma sociedade de advogados. A não ser que a sociedade não lhe importe estar por cá para responder a esta pergunta em 2032.



PAULO CÂMARA
Managing partner
da Sérvulo & Associados

Na prestação de serviços jurídicos, a inovação desempenha um papel central, seja no conteúdo e leque dos serviços prestados, seja nas ferramentas utilizadas para a sua prestação. Em termos estratégicos, a transformação digital e a aposta em novas plataformas de gestão e de comunicação, que tornem os serviços jurídicos mais eficientes e centrados no Cliente, é atualmente uma das prioridades de investimento. Acompanhamos a transformação da nossa atividade e o crescente fluxo de informação, procurando novas oportunidades de criação de valor com novas

ferramentas tecnológicas. Simultaneamente, a preocupação com a segurança da informação armazenada informaticamente torna-se idênticamente uma prioridade. A Sérvulo tem seguido uma estratégia de aposta contínua na inovação e na evolução tecnológica. Numa vertente interna, com a otimização de processos através do uso da tecnologia, garantindo a automatização de tarefas repetitivas e de pouco valor acrescentado e a implementação de soluções de inteligência artificial na analítica da vida financeira interna e de track-records da sociedade. Já numa vertente externa, através da expansão do leque de serviços jurídicos, nomeadamente através da "produção" de alguns desses serviços, com a criação de ferramentas digitais de geração direcionadas ao cliente. Por outro lado, a inovação também releva na área dos recursos humanos, ao servir de instrumento na captação, motivação e retenção de talento, no que diz respeito à aposta no desenvolvimento de novas competências, em novas valências e no apoio a novos ecossistemas empresariais. Além disso, com o novo contexto mundial de pandemia, acelerou a inovação no modo de prestação do trabalho e, passados dois anos, já com algum estudo interno, percebemos que os colaboradores consumaram em pleno esta adaptação e reconhecem benefícios nas novas modalidades híbridas de trabalho. De resto, na Sérvulo, verificámos que esta flexibilidade não alterou os níveis de produtividade. Todavia, sabemos que é fundamental assegurar os mecanismos de proximidade, de salvaguarda da cultura societária e do sentido de pertença. Ser inovador também significa, em suma, compreender os limites da inovação.



JOÃO MARQUES FILIPE
Business developer
na Datalex

Muito por força da pandemia que tem condicionado todo o mundo, os advogados viram-se obrigados a acelerar a transição digital, adotando tecnologias e soluções tecnológicas que antes viam como desnecessárias para o exercício da profissão. Forçados ao teletrabalho, às reuniões virtuais com clientes e outros meios de contacto não presenciais, o salto tecnológico, de uma forma global, foi efetivado por via de uma crise pandémica mundial, rompendo com o tradicionalismo que caracterizava o sector da advocacia. Indiscutivelmente uma franja deste sector já estava munido de soluções que lhes permitiu ultrapassar esta transformação de rotinas de uma forma tranquila. Porém, essa não era a conjuntura reconhecida ao sector jurídico em Portugal, que se obrigou a uma transição abrupta. Deste modo, pressupõe-se que esta transição ainda se encontra em curso e que será consolidada durante o ano de 2022, com 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 três características cruciais: 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; e 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 requisitos. Porém, como disse Frederick Douglass, "If there is no struggle, there is no progress" e, como tal, existe uma dependência inequívoca entre a vontade e firmeza de toda a classe, para que esta transição seja feita de forma congruente com o que se tem feito em outros mercados, sectores e profissões.



RAFAEL LUCAS PIRES
Sócio
da SLCM

Desde logo, um escritório será inovador na medida em que tenha, domine e utilize meios, sistemas e instrumentos de base tecnológica (hardware, software, soluções de Inteligência Artificial, etc...) que permitam (i) a realização do trabalho dos seus advogados de forma cada vez mais eficiente, mais robusta e mais sustentável (contratos, peças processuais, relatórios de due diligence, recolha e análise de jurisprudência) e (ii) a gestão integrada, mais informada e também mais eficaz do próprio escritório. Neste sentido, só será inovador um escritório que seja digital e tecnológico. Por outro lado, e talvez até mais importante, há uma dimensão - a que podemos chamar de "material" - da inovação nos escritórios de advogados que se prende mais com a evolução do conselho jurídico e das necessidades dos clientes. Hoje em dia, só é verdadeiramente inovador quem - para além de saber e dominar o direito (que é, naturalmente, sempre indispensável) - consegue efetivamente conhecer e compreender a atividade dos clientes que serve e representa. Quem consegue perceber os seus problemas fundamentais, falar a sua linguagem, responder nos seus timings e ir ao encontro daquilo que eles efetivamente precisam. Isto tem muitas implicações, seja ao nível da necessidade de uma permanente aposta interna em formação e networking especializado, seja ao nível da adaptação dos formatos de produtos jurídicos tradicionais (contratos, opiniões, notas) seja ainda ao nível da necessidade de constante reinvenção de formas de relacionamento comercial com os clientes e de desenvolvimento de negócio (pricing, instalações,

composição de equipas, prazos de resposta, apresentação). Neste sentido, só será inovador um escritório que seja flexível e verdadeiramente client oriented. Outro aspeto crescentemente relevante da inovação, e que não será, decerto, menos importante que os demais, é o que se refere à organização e gestão de recursos humanos nos escritórios de advogados.



DAVID COELHO
Sócio da PRA - Raposo,
Sá Miranda & Associados

Depende sempre do ponto de partida e da realidade de cada escritório. Não obstante, é possível identificar alguns aspetos mais ou menos comuns. Desde logo, não é possível ignorar os efeitos pandémicos na gestão do espaço e hoje a tendência a que se assiste é a da criação de espaços de partilha para advogados e outros profissionais em regime de home office parcial. Sucede que a cultura dos escritórios, o seu bem mais precioso, não se constrói, ou não facilmente, com pessoas que não o frequentam numa base regular. Ninguém acredita em relações à distância pelo que o sentimento de pertença a um escritório, com aquela identidade, demanda a presença regular. Por outro lado, é inegável o contributo que o home office parcial dá ao sempre instável equilíbrio trabalho/vida pessoal. De modo que um escritório inovador em 2022 é seguramente o que conseguir criar espaços de trabalho que combinem a otimização que resulta das possibilidades de partilha de espaços sem perder a ligação emocional à cultura do escritório. Noutra perspetiva, a sustentabilidade está na ordem do dia, pelo que um importante fator de atração de talento prende-se com a capacidade de implementar medidas de sustentabilidade ambiental, social e laboral nas instalações existentes. Em muitos casos isso não será possível e a mudança para projetos de raiz será inevitável. Na frente tecnológica, os desafios são mais que muitos. O mercado oferece já uma razoável gama de produtos sofisticados, mas estão sobretudo apontados à automatização de fluxos de trabalho. Proliferam as aplicações para digitalizar documentos a partir de smartphones, preenchimento de formulários ou consulta de informação em linha, gestão de RH ou sistemas de aprovação de fluxos de informação e estão até disponíveis, mais recentemente, no mercado português, tecnologias de captura de tempo que prometem aumentar a rentabilidade do trabalho jurídico. A chave está em encontrar o equilíbrio certo de custo/benefício subjacente à decisão de investimento (financeiro, tempo, recursos) em tecnologia inovadora dirigida não ao trabalho em si, mas ao como trabalhamos. Por outro lado, faltam soluções genericamente acessíveis dirigidas especificamente ao trabalho jurídico, o que representa um problema, dado o volume de investimento que as soluções customizadas implicam, mas também uma oportunidade.