

As sociedades de advogados investem em formação contínua, por necessidade de atualização de conhecimento, mas também o estão a fazer para responder ao desafio tecnológico, que era inevitável e que a pandemia só veio acelerar. Este processo de adaptação começa dentro de casa, o principal ponto para a aquisição de competências, mas desenvolve-se, também, para fora, com parcerias. No final, o objetivo é mudar a cultura, para que realce o talento e aposte na inovação.

DIREIT

Como as grandes firmas reforçam equipas em tempo de teletrabalho **ESTRATÉGIA**

O capital humano é o motor da inovação •w

ENTREVISTA

Nuno da Silva Vieira

Sócio Coordenador do departamento de Legal Intelligence da Antas da Cunha Ecija & Associados

"O grande desafio são os clientes digitais"

Nuno da Silva Vieira acredita que as sociedades de advogados têm na transformação digital a oportunidade para prestar serviç jurídicos mais seguros, eficientes e centrados no cliente. VI



FÓRUM

Qual a importância da tecnologia do desenvolvimento da atividade e como deve ser feita a formação? • x

Criar uma cultura de inovação



Diretor

A revolução tecnológica que está em curso noutras áreas de atividade e quadrantes da sociedade parece ter chegado, finalmente, ao mundo das firmas de advocacia. A pandemia obrigou a uma adaptação forçada por parte de um sector profundamente conservador e agarrado a velhas formas de trabalhar.

Hoje, as reuniões e atos processuais por videoconferência são vistos como normais. Mas a revolução em curso chega também à forma como as sociedades estão organizadas e competem no mercado: em alguns países, as firmas "virtuais", sem escritório aberto ao público, já perderam o estigma social que existia até recentemente e algumas fazem concorrência inclusive às grandes sociedades de Londres e Nova Iorque. Por outro lado, as grandes tecnológicas e as firmas de consultoria (com destaque para as chamadas Big Four) estão a apostar cada vez mais em soluções de legal tech, entrando em concorrência direta com as sociedades de advogados tradicionais. Este fenómeno deverá em breve chegar a Portugal, com o advento das sociedades multidisciplinares e o surgimento de novas empresas de base tecnológica que tentam entrar num mercado em crescimento.

Face a isto, o que devem fazer as sociedades de advogados tradicionais? A resposta a esta questão dependerá das circunstâncias concretas de cada firma, mas haverá um denominador comum a todas, que será a necessidade de criar uma verdadeira cultura de inovação nas organizações, sejam elas grandes ou pequenas. Para tal, é importante conseguir a colaboração de todos os elementos da organização, de maneira a procurar continuamente novas formas de trabalhar de forma mais eficiente e de melhor servir os clientes. Só assim se cria valor neste novo mundo digital.

Como as grandes firmas reforçam equipas em tempo de teletrabalho

Teams e Zoom são as novas salas de entrevistas, mas as 'soft skills' ganharam ainda mais peso. Saiba como em tempo de pandemia as grandes sociedades de advogados lidam com o desafio de integrar novos elementos.

MARIANA BANDEIRA mbandeira@jornaleconomico.pt

As maiores sociedades de advogados portuguesas, em termos de dimensão e de faturação, recrutaram cerca de 30 advogados no ano passado, mas captar e reter talento em tempos de vírus tornaram-se desafios extraordinários, mesmo para os escritórios aos quais os mais jovens na advocacia querem chegar.

"O último ano e meio levou-nos a adaptar a forma como conduzimos os processos, para assegurarmos um contacto próximo, ainda que fisicamente distantes. Momentos como jobshops e workshops virtuais, alguns realizados em conjunto com as universidades, revelaram-se fundamentais no recrutamento ou mesmo entrevistas via Teams, com dinâmicas inovadoras, assumiram uma nova relevância nesse contexto", conta ao Jornal Económico (JE) Matilde Horta e Costa, diretora de Corporate Affairs e Talento da Vieira de Almeida (VdA), que vê na confiança e proximidade o pilar deste processo. "As sociedades de advogados são organizações em que a relação humana e a empatia potenciam confiança, que, por sua vez, é a base da nossa sustentabilidade", sintetiza.

Na PLMJ, o maior impacto de todas estas alterações foi no sentimento de pertença à empresa e no estabelecimento das relações pessoais. "Sem dúvida que têm sido tempos muito exigentes a muitos níveis, dos quais destacaria o desafio de integração dos mais novos no escritório. Aliás, foi uma das primeiras preocupações que quisemos endereçar quando entrámos neste período sem precedentes. Uma das conclusões a que acredito que todos os escritórios chegaram é que a tecnologia é um substituto muito pobre da interação pessoal. Além da implementação de algumas ferramentas novas de comunicação interna, foi exigido aos vários líderes de área que se comprometessem com uma comunicação muito próxima e regular com os mais novos e, em particular, com os que se jun-



MATILDE HORTA E COSTA Diretora de Corporate Affairs e Talento da VdA



FRANCISCO LINO DIAS Sócio da PLMJ



JÉSSICA PERFIRA Diretora de Recursos

taram mais recentemente à PLMJ", explica o sócio Francisco Lino Dias, que é membro da Comissão de Estágio da PLMJ. Ainda assim, o advogado garante que não houve mais dificuldade na identificação e captação de recursos humanos, mesmo com os processos de recrutamento e entrevistas a serem realizados por Teams ou Zoom.

O mesmo se passa na Abreu Advogados, que agradece mais uma vez às plataformas tecnológicas e dá o passo em frente com a criação, recente, de um Happiness Hub (Centro de Felicidade, tradução livre) - i.e. uma área do escritório dedicada à promoção e acompanhamento ativo do bem-estar de todos os colaboradores, através da monitorização e ações de auxílio à manutenção da cultura empresarial. "Numa estrutura organizacional de prestação de serviços, as pessoas são o seu maior ativo e a sua ligação com a estrutura, com a sua cultura e com os seus valores é chave para o sucesso. Neste período, em que o modelo de trabalho híbrido é fortemente adotado (e incentivado), os desafios são imensos. Especialmente, ao nível da integração de novos elementos, da passagem da cultura organizacional que é tão relevante, da formação e do desenvolvimento", referiu ao JE Jéssica Pereira, diretora de Recursos Humanos (RH). "Este é um período de grande transformação na forma de trabalhar e reter talentos, em que a resposta terá necessariamente que passar por uma aposta, cada vez mais forte, na formação, na tecnologia, na criação de novas metodologias de acompanhamento e delegação de trabalho", assegura.

Num artigo sobre as tendências do recrutamento na advocacia em 2021, a "Chambers Associate" constata que, com base em análises de mercado e inquéritos realizados na América, haverá uma transformação de longo prazo com reflexo nas áreas jurídicas que os mais novos escolherão. Ou seja, a indústria jurídica em 2020 foi moldada pela gestão de crises, falências, reestruturações e litígios, mas acabou por também, em Corporate, encaminhar



os associados para a tecnologia, "a clara vencedora de todo este desastre", segundo os autores. Nessa perspetiva, o boom tecnológico poderá replicar-se num aumento da arte da força do trabalho nesse departamento, nomeadamente em capital de risco pois os tempos de crise estimulam o engenho e as invenções e os advogados estão sempre a tentar adaptar-se para ajudar as pessoas na mudança.

"Na VdA, o melhor candidato é aquele que revela maior potencial e fit com o nosso propósito enquanto organização, e isso inclui claramente um nível elevado de alinhamento com a nossa cultura e os nossos valores. A forma como o processo de recrutamento é conduzido não considera apenas critérios de média académica ou outros indicadores de mérito. Esses elementos são relevantes, mas é fundamental conhecer a pessoa na sua dimensão humana, as suas expectativas, motivações e aspirações a longo prazo", afirma Matilde Horta e Costa.

A sociedade liderada por Paula



Gomes Freire e João Vieira de Almeida recrutou em 2020 mais de 30 advogados, incluindo estagiários, e no primeiro semestre deste ano mais de 15 advogados, mantendo--se em linha com o número de integrações anterior. Em setembro chegarão mais de 20 estagiários.

Na PLMJ foram 57 advogados neste período de um ano e meio. Para quem está a sair das cadeiras de universidades há dicas: "Uma atitude de responsabilidade, alguma ousadia, sinais claros de uma mentalidade de problem solving e, claro, caráter. Na PLMJ, os advogados começam muito cedo a ter exposição aos clientes e, por isso, estas soft skills são fundamentais. Quando acolhemos um grupo de advogados estagiários, fazemo-lo sempre com consciência de que estamos a escolher potenciais futuros sócios da casa. E para se liderar um dia, a qualidade jurídica é um vetor incontornável, mas gostamos de quem se destaca nas outras dimensões", diz o sócio Francisco Lino Dias.

Já na Abreu, foram 35 advoga-

dos, dos quais 20 estagiários, que chegaram em 2020 e entre janeiro e junho deste ano mais 16 advogados, entre os quais cinco estagiários.

"Os jovens chegam das universidades com ideias para 'refrescar' os escritórios, pese embora acabem por também se moldar à forma de trabalhar da firma, até porque é muito nisso que incide o seu processo de onboarding - além da formação técnica, das ferramentas/softwares e aplicações da firma, o onboarding destas novas contratações incide muito em soft skills, em

Abreu Advogados criou um 'Happiness Hub', uma área do escritório dedicada à promoção e acompanhamento ativo do bem-estar dos colaboradores

processos, políticas e procedimentos internos e cultura organizacional", admite a responsável por RH, Iéssica Pereira.

O guia de carreiras na advocacia "Chambers Associate" garante que este é um sector resiliente e os advogados juniores têm um papel cada vez mais importante, porque provavelmente olharão para esta crise sanitária e socioeconómica como outros olhos, para o seu profundo impacto no quotidiano e começarão a construir uma nova economia pós-Covid.

"Há uma dimensão muito importante e cremos que única no sector legal: há um plano de carreira que é absolutamente transparente nos seus critérios, aplicado da mesma forma a todos os advogados, que é claro sobre os objetivos tangíveis e intangíveis em cada fase da carreira, bem como quanto à dimensão remuneratória que, num escritório da nossa dimensão, que só acolhe o melhor talento, é obviamente muito atrativa", conclui Francisco Lino Dias.

ENTREVISTA JOANA ALMEIDA Diretora de RH da Morais Leitão

"Gamificação é uma primeira porta de entrada para estagiários"

Morais Leitão recebeu mais de uma centena de candidaturas de jovens advogados que querem entrar na sociedade em setembro de 2022.

A sociedade de advogados Morais Leitão (ML) abriu a 1 de junho mais um processo de candidaturas, para integração em setembro de 2022, mas este ano houve uma mudança: os candidatos têm de entrar numa plataforma digital, com base em soluções de gamificação, na qual desbloqueiam níveis consoante o resultado obtido.

Joana Almeida, diretora de Recursos Humanos e Formação da ML, conta ao Jornal Económico em que consiste este sistema que, na opinião do escritório, torna o recrutamento um processo dinâmico e quase completamente digital com o duplo objetivo de dar a conhecer a cultura da empresa e de avaliar o potencial dos candidatos, mediante um formato que caracterizam como "inovador, imersivo e interativo".

Na prática, o jogo assenta em quatro desafios, aos quais o candidato a estágio tem de responder para, assim, aumentar a possibilidade de seleção pelos pontos atribuídos em cada fase.

Em que consiste a plataforma online que criaram e que recorre a soluções de gamification?

A plataforma tem subjacente uma lógica de jogo, em que cada candidato se regista e vai tentando ultrapassar os níveis definidos. O jogo em si tem cinco fases diferentes, que valorizam outras tantas valências: o background do candidato, o seu conhecimento sobre a Morais Leitão, um teste de aptidões, um teste de língua inglesa e um teste de competências. È um sinal de que também o nosso recrutamento passou para a era digital: renovamos a fase de entrada, selecionando previamente quem chega ao contacto pessoal. Por outro lado, evitamos também qualquer viés de seleção manual dos CV, com responsabilização dos próprios candidatos, que ficam muito mais envolvidos no processo.

Quantas candidaturas receberam neste primeiro mês de candidaturas?

Que perfis vos têm procurado? Já recebemos mais de uma centena de candidaturas. Os perfis têm matizes muito interessantes: de uma forma geral, sentimos que os jovens licenciados em Direito esfor-

çam-se por ter experiências diferenciadoras, enriquecendo o seu currículo académico com outro tipo de vivências. Vemos uma crescente diversidade – e que corresponde, felizmente, ao que procuramos nos nossos advogados.

Os candidatos têm obrigatoriamente de responder aos quatro desafios para poder chegar à Morais Leitão?

Sim, convém que o façam. Evidentemente, temos sempre os nossos contactos normais disponíveis, mas acreditamos nos benefícios deste processo tanto para os candidatos como para nós. É uma primeira porta, que serve também de nosso cartão de visita.

A qualidade habitualmente reconhecida aos nossos advogados resulta de um recrutamento muito rigoroso e criterioso, que adequa os candidatos às oportunidades existentes, dentro de uma cultura muito própria. A implementação desta nova solução visa a otimização e simplificação dos processos de seleção, tanto para o candidato, com fases muito claras, como para a nossa estrutura, filtrando de forma mais eficaz e célere os candidatos que melhor se enquadram na cultura e valores da sociedade. • M.B.



JOANA ALMEIDA Diretora de RH e Formação da ML

"Evitamos também qualquer viés de seleção manual dos CV, com responsabilização dos próprios candidatos, que ficam muito mais envolvidos no processo"



ESTRATÉGIA

O capital humano é o motor da inovação

Nas sociedades de advogados, a aposta nas ferramentas digitais está a ser acompanhada por investimento na formação e na certificação. As pessoas têm um papel chave em todo o processo.

ALMERINDA ROMEIRA aromeira@jornaleconomico.pt

Na senda da inovação, as sociedades de advogados portuguesas têm vindo a apostar em ferramentas digitais, acompanhadas de investimentos em formação, novos métodos de trabalho e, no caso exemplar da RFF & Associados, certificação a todos os níveis. Nas quatro firmas contactadas pelo Jornal Económico (JE) - Abreu Advogados, CMS Rui Pena & Arnaut, RFF & Associados e SPS Sociedade de Advogados - as perspetivas convergem no fundamental: inovação não é apenas tecnologia; isoladamente qualquer ferramenta pouco faz e sem pessoas nenhum objetivo se atinge.

"De nada serve o investimento em tecnologia se esta não for adaptada à cultura organizacional da sociedade e não garantir ganhos de eficiência através da disseminação do seu uso", afirma Luís Barreto Xavier, consultor para a inovação da Abreu Advogados, ao JE.

Nesta firma, o investimento em tecnologia foi combinado com outros drivers da inovação. Exemplos? "Colaboração estreita e não hierárquica entre advogados e outros profissionais, através de equipas multidisciplinares", "metodologias de gestão ágil e adaptadas à aceleração da mudança" e "design thinking e formação não apenas técnica dos advogados, mas também em skills de gestão e digitais, através da academia corporativa da Abreu, o Instituto de Conhecimento".

Luís Barreto Xavier acrescenta à lista a criação de um 'Happiness Hub', destinado a potenciar o bem-estar individual dos colaboradores, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a partilha de conhecimento com a comunidade, através de webinares.

Inovação é também palavra chave na SPS Sociedade de Advogados. Pedro Malta da Silveira, managing partner, explica ao JE que, já este ano, a firma investiu numa nova ferramenta de gestão de processos que aglomerasse a maior parte das soluções utilizadas na casa e fizesse face aos seus objetivos em matéria de centralização, automação e extração de relatórios. A digitalização em marcha acelerada antes da pandemia tornou-se prioritária com a mudança repentina dos métodos de trabalho, aliado ao teletrabalho. Também acelerou investimentos. Os equipamentos incluem uma nova solução de voz e novas soluções de impressão e de recuperação de crédito customizadas aos clientes.

Contas feitas, a inovação tecnológica trouxe "novos métodos de trabalho, mais organizados e maior produtividade", diz Pedro Malta da Silveira. Os resultados, acrescenta, traduziram-se não apenas no "aumento da qualidade do trabalho desempenhado", mas tornou-o "mais agradável, eliminando as tarefas mais penosas". A última palavra do managing partner da SPS vai para as pessoas. "Nada seria possível se os colaboradores

não se adaptassem às novas tendências e métodos de trabalho".

A mudança da CMS Rui Pena & Arnaut para os novos escritórios da Castilho 50 representou um passo fundamental na nova abordagem da firma. "Esta mudança de escritório, e o facto de sabermos que as nossas pessoas são o nosso maior ativo, tem acelerado a mudança para a aplicação de modelos de atividade, não só mais flexíveis, mas também mais digitais", explica José Luís Arnault, managing partner da sociedade, ao JE.

A CMS Rui Pena & Arnaut está a "aplicar processos que oferecem uma experiência de trabalho mais diversificada, adaptada e moderna". Recentemente iniciou um "projeto bastante robusto" que visa um maior acompanhamento e desenvolvimento do talento, através de planos de formação, programas de mentoring e coaching, com orientações tanto a nível nacional como internacional". O investimento estende-se ao desenvolvimento da cultura Interna de saúde e bem-estar das pessoas.

Na RFF & Associados, o reforço da segurança digital e da proteção de dados, associadas à informática são grandes prioridades. Rogério M. Fernandes Ferreira lembra ataques informáticos a sociedades de advogados para salientar a sua importância: "a utilização massiva das novas tecnologias suscita muitas questões, em termos de acesso a documentação e informação de clientes" e coloca "preocupações muito relacionadas com o nosso sigilo profissional". A próxima inovação na RFF & Associados será no âmbito das sociedades multidisciplinares.

O sócio-fundador e managing partner da sociedade salienta a importância da certificação, como drive de inovação. "A RFF, é, aliás, o único escritório de advogados em Portugal a ter obtido tripla certificação", incluíndo a certificação de Responsabilidade Social em 2020. E dá já o próximo passo, encontrando-se atualmente em processo de obtenção de certificação relacionada com a Continuidade do Negócio (ISO 22301) e com a Gestão de Risco (ISO 31000). Tudo junto faz dela um exemplo de liderança em matéria de boas práticas.

A Abreu Advogados criou o 'Happiness Hub' para potenciar o bem-estar individual dos colaboradores e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal





2021-2022

CANDIDATURAS ABERTAS

4ª EDIÇÃO | SETEMBRO

DIREITO DA Energia 13ª EDIÇÃO | SETEMBRO

DIREITO E PRÁTICA DA CONTRATAÇÃO PÚBLICA

5ª EDIÇÃO | SETEMBRO

DIREITO IMOBILIÁRIO

10º EDIÇÃO | SETEMBRO

DIREITO DAS
SOCIEDADES
COMERCIAIS

2º EDIÇÃO | OUTUBRO

MULTILATERAL INSTRUMENT

CONVENÇÕES DE DUPLA TRIBUTAÇÃO E BEPS 15ª EDIÇÃO | OUTUBRO

CIÊNCIAS JURÍDICAS

5ª EDIÇÃO | OUTUBRO

DIREITO DO DESPORTO 15ª EDIÇÃO | JANEIRO

FISCALIDADE

2ª EDIÇÃO | FEVEREIRO

DIREITO ADUANEIRO EUROPEU

2ª EDIÇÃO | MARÇO

CONTENCIOSO TRIBUTÁRIO 5ª EDIÇÃO | ABRII

DIREITO DA Salide

> NEXT NA SUA FORMAÇÃO EM DIREITO



ENTREVISTA NUNO DA SILVA VIEIRA Sócio Coordenador do departamento de Legal Intelligence da Antas da Cunha Ecija & Associados

"O grande desafio são os clientes digitais"

Nuno da Silva Vieira acredita que as sociedades de advogados têm na transformação digital uma oportunidade para prestar serviços jurídicos mais seguros, eficientes e centrados no cliente.

FILIPE ALVES
falves@jornaleconomico.

O advogado Nuno da Silva Vieira, sócio da Antas da Cunha Ecija & Associados, tem sido um dos principais proponentes da digitalização do sector em Portugal. Em entrevista, fala dos desafios e oportunidades que a digitalização coloca às sociedades de advogados e ao sector da Justiça como um todo.

O sector da advocacia é muitas vezes visto como tradicionalista e avesso à mudança. Acredita que a pandemia abalou este estado de coisas e acelerou a digitalização do sector?

A pandemia veio expor as necessidades de todas as indústrias. As profissões jurídicas – que, até então, escapavam aos impactos da tecnologia – desta vez também ti-

veram que se adaptar. Todos nós queríamos estar perto dos nossos clientes e, se os meios tecnológicos o permitiam, não havia lugar para hesitações.

De facto, tratou-se de um abanão nas prioridades de investimento dos escritórios de advogados, mas também pode não ter passado disso. Temos de ser pragmáticos. Resta saber se esse abanão significou uma verdadeira mudança na cultura dos escritórios e se haverá uma certa consistência nessa transformação digital. Uma sociedade de advogados não entra na era digital apenas porque usa mecanismos telemáticos para reunir com os seus clientes.

Os advogados têm de enfrentar os novos desafios e um deles vem mesmo do lado dos clientes, que são cada vez mais digitais. Falta redefinir a jornada destes novos clientes, muito sofisticados, mais exigentes na hora de fidelizar, e muito indisponíveis na gestão do seu próprio tempo.

Revisite-se o anúncio do Banco Central Europeu, no dia de ontem, sobre o lançamento do euro digital. Quando os clientes dos escritórios de advogados fizerem negócios com este tipo de moeda criptografada, os advogados já terão de possuir um domínio absoluto sobre distributed ledger technology, ou DLT, entender, elaborar e interpretar um Smart Contract, compreender o conceito de agente de Software ou estar preparados para a emissão de um security token.

Qual é o grande desafio de uma sociedade de advogados que se quer inovadora? Adotar as tecnologias certas? Criar uma cultura de inovação? Captar e reter o talento humano necessário? Estudos da Gartner confirmam que a disrupção digital é a função mais importante para as empresas, seguida, imediatamente, pela necessidade de encontrar talentos que descubram novas formas de apresentar serviços aos clientes.

Por isso, a transformação digital apresenta-se como uma oportunidade para os advogados entregarem serviços jurídicos mais seguros, eficientes e centrados no cliente-com base em soluções tecnológicas que os clientes entendam. Mas a promessa tem que ser cumprida. Porque, se não se entregar o que se promete, o cliente da era digital não irá hesitar na procura de alternativas.

Um estudo da McKinsey & Co., mostra-nos que as organizações que passaram por uma transformação digital têm "23 vezes mais probabilidade de adquirir clientes, 6% mais probabilidade de reter clientes e 19 vezes mais probabilidade de serem lucrativas". Nesse contexto, os profissionais deverão

estar cientes da necessidade - e adoção imediata - de estratégias relativas à transformação digital, sob pena de fracassarem.

As sociedades de advogados devem estar atentas e devem fazer um exercício de cenarização, onde a gestão dos talentos, o treino dos advogados, as novas habilidades, as novas ferramentas e a requalificação serão primordiais. Depois devem partir do princípio de que a quarta revolução industrial é fundacional. Estão a ser criados novos ecossistemas – muitas vezes autorregulados – e aqui estaremos perante areia muito movediça.

No caso particular das sociedades de advogados o tema ainda ganha uma dimensão maior quando olhamos para o seu tipo de negócio. Têm de se transformar, mas também têm de entender e dominar a transformação dos seus clientes. Por isso, num mundo em que o 5G vai trazer novas potencialidades tecnológicas, em que a realidade virtual fará parte do nosso dia-a-dia e onde a informação duplica em frações de tempo cada vez mais curtas, não se pode ficar parado.

Para os cidadãos e as empresas, quais os benefícios da revolução tecnológica em curso no mundo do direito e da advocacia?

Para os cidadãos é uma coisa extraordinária. Para as empresas são oportunidades que não surgem todos os dias. Muitas vezes dou por mim a pensar na sorte que tenho por poder ser advogado em plena quarta revolução industrial. É uma época de ouro para os advogados e, quem ainda não percebeu, que me dê o benefício da dúvida e tente descobrir por si.

Ainda estes dias falava com um ilustre professor português - que os leitores do JE bem conhecem acerca de ecossistemas com a sua própria constituição e com as suas regras de funcionamento. E fascinante como a tecnologia se encaminha para devolver o poder às pessoas – a mesma tecnologia de quem já desconfiamos muito. E repare-se na força que a tecnologia entrega aos nossos empreendedores que são, por sinal, os empresários de amanhã. No seguimento deste raciocínio, observem-se as oportunidades para os jovens advogados que, pela primeira vez, em muitas décadas, podem aspirar a lugares de destaque, muito bem remunerados. Em Londres já se nota isto que acabo de referir. As grandes firmas já aceitam pagar 100 mil libras por ano a um estagiário que – se me permitem a definição - seja um potencial advogado híbrido.

Nós somos a geração que chegará a Marte. Podemos contemplar a nossa advocacia dos anos 80, mas, em plena quarta revolução industrial, nem a mesa da sala de reuniões estará atualizada.

De que formas se perspetiva que a tecnologia 'blockchain' impacte o Direito? E qual o horizonte temporal dessa revolução?

A revolução já começou e o impacto vai sentir-se nos próximos 3 anos, em diante. Há poucos meses o parlamento europeu apresentou uma proposta legislativa, no sentido da regulação da tecnologia blockchain ao nível dos mercados financeiros. Em 2022 espera-se uma sandbox regulatória da União Europeia para este tipo de tecnologia e o euro digital parece chegar aos nossos "bolsos digitais", já em 2024.

Em dezembro passado, o JE realizou um webinar onde foi demonstrada a primeira execução, em Portugal, de uma hipoteca através de um Smart Contract, e temos muitas empresas portuguesas a adotar e a pensar este tipo de ecossistema.

Este impacto também já se faz sentir nas universidades e nas escolas de negócios, onde o tema ganha relevância. Neste momento, considero que, as escolas de negócios portuguesas, já oferece grandes formações nesta área e eu tenho a sorte de coordenar o Programa de Blockchain & Smart Contracts da Nova School of Business & Economics.

O advogado do futuro vai ter uma função mais preventiva? A vertente de resolução de litígios vai perder importância?

No futuro, o advogado vai aumentar o seu raio de ação. Terá de ser um profissional com uma formação muito sólida na área do direito, mas terá de ser capaz de trabalhar, ele próprio, num novo ecossistema legal.

Tem que ser preventivo no mo-

mento em que cria as condições de um contrato autoexecutável para o seu cliente, mas deve estar preparado para resolver litígios em tribunais virtuais - veja-se o exemplo inglês, onde esta realidade é testada há mais de 5 anos - ou através de arbitragens descentralizadas, onde os jurados são invisíveis e, os factos, aqueles com valor para a causa, foram previamente definidos por um algoritmo.

Por incrível que pareça, não se trata de ficção. Até lanço o desafio ao governo português, no sentido de encarar estes ecossistemas legais como oportunidades para Portugal brilhar, a nível internacional, na conceção e na idealização da justiça para o século XXI.

Vêm aí as sociedades multidisciplinares. As sociedades de advogados portuguesas vão ter a concorrência crescente das firmas de consultoria e das grandes tecnológicas, com soluções de "legal tech" que estão a crescer em todo mundo?

As sociedades de advogados multidisciplinares já existem noutros países e também vão chegar a Portugal, muito rapidamente. E indeclinável, e o nosso legislador sabe bem disso.

Eu sou sócio de uma firma de advogados que me permite ter uma maior sensibilidade para este tema. Porque, em Portugal, não somos multidisciplinares, mas, se entrar no escritório de Madrid, já me irei cruzar com muitos engenheiros. Admito que não observo qualquer limitação na forma como se defendem os interesses dos clientes nem conheço qualquer tipo de insatisfação na concretização daquele modelo.

Sobre a concorrência das grandes firmas de consultoria, posso ter--me equivocado um pouco. Em 2017, quando via a Ernst & Young adquirir a Riverview Law - a melhor startup de advogados do mundo naquela altura – eu usei, muitas vezes, esse exemplo para provar a dimensão que essa concorrência poderia vir a ter em relação às sociedades de advogados. Hoje penso um bocadinho diferente e estou certo que, as empresas de consultoria, enfrentam um desafio tremendo, ao ponto de, também, te-



A quarta revolução industrial está, pela primeira vez, a chamar os advogados ao seu epicentro. Não há transformação digital sem regulação e não há euro digital sem novos conceitos jurídicos

rem de se reinventar, nos próximos anos.

A quarta revolução industrial está, pela primeira vez, a chamar os advogados ao seu epicentro. Não há transformação digital sem regulação e não há euro digital sem a criação de novos conceitos jurídicos como, por exemplo, a noção de "cripto coisa". Não vai ser fácil para as multinacionais da consultoria adquirirem equipas de advogados preparados para estes impactos, porque essas equipas e esses advogados ainda não existem a essa escala.

Os advogados - pelo menos, aos mais atentos - só agora começam a treinar-se e a preparar-se para este novo tipo realidade e para a compreensão dos novos ecossistemas. Por isso, quando estes advogados estiverem no mercado, serão tão requisitadas que não deixarão de ter o seu próprio negócio, numa indústria legal, cheia de oportunidades e em florescimento.

O sistema de Justiça e a magistratura portuguesa em particular estão receptivos à mudança tecnológica?

Tenho uma grande admiração pela magistratura portuguesa e, devo dizer, que os advogados terão muita responsabilidade na transformação digital dos nossos tribunais. Nós, advogados, temos de ter a capacidade de levar aos tribunais o melhor estado da técnica. Se eu, advogado, não confrontar o juiz com uma nova prova - por exemplo, um documento assinado digitalmente e autenticado numa blockchain - esse juiz nunca vai puder ter a possibilidade de pensar sobre ele, admiti-lo ou não.

De resto, concebo que vai ser tão fascinante para os juízes como para os advogados. Até porque as profissões jurídicas existem para resolver problemas das pessoas. Quanto mais digitais forem essas pessoas, mais digitais terão de ser os tribunais. É uma realidade que a magistratura terá de encarar e, não tenho dúvidas, que irá saber encarar.

E a Ordem dos Advogados?

As ordens profissionais terão de ser líderes na preparação dos seus profissionais. Terão uma responsabilidade acrescida, sob pena de se esvaziarem em algumas das suas competências. No caso dos aspirantes à advocacia, é a Ordem quem tem a responsabilidade da sua formação, através de um estágio, sujeito a avaliação teórica e prática. Ora, se estes jovens não forem preparados para a quarta revolução industrial, não terão as mesmas oportunidades no mercado de trabalho.

Observe-se o exemplo da Google que comunicou, há poucos dias, deixar cair a obrigação de formação superior para contratar jovens. Nós não vamos querer, com certeza, um jovem autodidata, mais bem preparado que um advogado estagiário a cumprir todos os ministérios da sua evolução técnica. Acredito que o senhor bastonário já vislumbrou desafios e oportunidades para os próximos anos e será, certamente, um tema a merecer toda a sua atenção.

O Advogado e o Futuro



TOMÁS FREITAS ANTUNES Advogado-Estagiário da Raposo Bernardo & Associados - Sociedade de Advogados, SP, RL

É inegável que os tempos que vivemos desde o início da pandemia Covid-19 constituem um catalisador para todas as empresas, incluindo as sociedades de advogados, incorporarem nos seus planos de atividade a necessidade de investirem e prosseguirem o caminho da inovação. Este investimento materializa-se, entre outros meios, também através da implementação e adoção de novos processos e métodos de trabalho, com a aqui-

sição das necessárias ferramentas para o efeito, que deve ser enquadrada na realidade em que a advocacia e as sociedades de advogados se movimentam.

Apesar de a pandemia ter funcionado como catalisador, a inovação no âmbito do universo da advocacia já era uma realidade bem presente, num mundo em mutação e com o objetivo de melhorar as condições e eficiência dos serviços legais; muitos dos atos jurídicos e das intervenções dos advogados já estavam facilitadas através do apoio tecnológico ou de mecanismos de inteligência artificial a penetrar em certos domínios da prática jurídica.

Penso que, nos tempos atuais, a maioria dos advogados reconhece que a inovação e a implementação, cada vez mais reforçada, das tecnologias na vida profissional é uma realidade, necessária e amplamente positiva, sendo imperioso que todos os agentes do meio jurídico se adaptem a esta nova realidade, sendo também inegável que a situação inesperada da pandemia forçou a que muitos desses processos de adaptação fossem iniciados e, em muitos casos, ganhassem um impulso decisivo.

A inovação tecnológica, de meios e de processos, na prática jurídica já se encontrava em curso, pela natural determinação das sociedades de advogados em incrementarem a qualidade dos serviços prestados aos seus clientes. Na realidade, o mundo jurídico caracteriza-se por um contexto muito específico em que os pormenores fazem a diferença, as melhorias dos processos internos traduzem-se num acompanhamento dos clientes mais eficiente e com maior qualidade, o que tem como consequência a criação de vantagens comparativas entre as sociedades de advogados.

É, por isso, claro que um advogado do futuro (e com futuro) será aquele que terá os meios mais eficientes e avançados, que lhe permitam acompanhar os clientes com mais disponibilidade de recursos, de maneira mais eficiente e mais eficaz. Aquele que, através das suas competências, prestará um melhor serviço, libertando-se de algumas das externalidades negativas, que serão eliminadas através da inovação de processos e ferramentas de trabalho, que assim influenciarão positivamente a performance dos seus serviços. Este é um importante incentivo para a implementação de medidas inovadoras, todos sabemos que o apoio aos clientes, a eficiência e a qualidade de trabalho serão exponencialmente incrementados quando a sua prática for apoiada por processos e métodos inovadores. Nesse contexto a capacidade e o talento dos profissionais da advocacia sobressairá, reforçando-se a capacidade destes em prestar um acompanhamento mais adaptado às necessidades dos clientes, a todo o tempo.

Estes fatores levam a que um advogado do futuro seja um advogado que se adapte com destreza à implementação de medidas inovadoras, e que consiga operar num contex-

Da mesma forma, também as sociedades de advogados terão que acompanhar esta evolução de maneira a que os advogados que a integram possam beneficiar destas novas oportunidades. Assim, facilmente perceberemos que o investimento na inovação será também um investimento na capacidade das sociedades de advogados desenvolverem o talento dos seus advogados, de captarem talento e também de o reterem.

As transformações digitais e tecnológicas são por isso realidades que o mundo jurídico não pode ignorar, mas que devem ser acolhidas e os seus benefícios maximizados compreendendo os benefícios que estas transformações e que a aposta na inovação pode ter tanto para as sociedades de advogados como para o advogado do futuro.



Com o apoio RAPOSO BERNARDO

SDFSDFSDFSDFSDFSD

Formação interna continua, apoiada pela tecnologia

A formação contínua dos advogados mantém-se, *in-house*, mesmo em tempo de pandemia, com as plataformas tecnológicas a garantirem a capacidade de partilha de conhecimento, com as novas tecnologias a terem um papel cada vez mais relevante.

JOÃO BARROS jbarros@jornaleconomico.pt

A advocacia é uma atividade que exige formação permanente, para atualização de conhecimentos, mas a evolução que se tem vivido no sector, com uma importância cada vez maior de ferramentas inovadoras e de automatização de processos, implica a aquisição de competências que permitam o uso adequado destes recursos, um processo que se torna mais complicado perante as restrições decorrentes da pandemia. Ainda assim, os escritórios de advogados desenvolveram soluções internas para responder às necessidades e têm apostado, sobretudo, no digital para fazer face a estes condicionalismos, tal como sucedeu em vários outros aspetos da prática, de forma a manter a formação in-house ativa

A rápida evolução das ferramentas digitais no mundo do Direito obriga a uma atualização de conhecimentos quase permanente, sendo que a pandemia teve o mérito de, à semelhança de outras atividades, acelerar este processo, que já vinha constituindo uma tendência segura. Aquele que era, tradicionalmente, um trabalho sobretudo intelectual e dificilmente automatizável, tem agora uma componente tecnológica cada vez mais relevante, mas isto leva a que seja necessário apostar na formação e atualização de conhecimentos do capital humano das sociedades.

"O Direito, tradicionalmente visto como estável e imóvel, é forçado a acompanhar a uma velocidade inaudita e impensável até há poucos anos", afirma Eduardo Paulino, sócio da Morais Leitão, Galvão Teles, Soares da Silva & Associados (MLGTS), em declarações ao Jornal Económico (JE).

"Não interessa quantos recursos dispomos se não soubermos como se usa a tecnologia e como incorporá-la na cultura organizacional", completa Fernando Antas da Cunha, managing partner da Antas da Cunha ECIJA & Associados. Assim, nesta sociedade, a abordagem passou, sobretudo, por sessões de formação, "pelo menos uma vez por mês", em formato online, nas quais são tratados vários temas ligados à inovação e digitalização no Direito, com particular incidência nesta segunda vertente. A iniciativa foi apelidada de AE Academy e visa dotar os advoga-





BRUNO FERREIRA Managing partner, PLMJ



EDUARDO PAULINO Sócio, MLGTS



FERNANDO ANTAS DA CUNHA Managing partner, Antas da Cunha

dos da Antas da Cunha ECIJA & Associados dos conhecimentos técnicos que lhes permitam concentrar-se cada vez mais em tarefas onde a automatização e a inteligência artificial não conseguem substituir o racional humano e a relação com o cliente.

Para Fernando Antas da Cunha, esta é uma "transformação para que os advogados exerçam realmente a função para as quais foram formados, ou seja, através de um conhecimento profundo da lei e das normas jurídicas, em geral, agregado a um capital de experiência que acumulam na relação com os vários clientes, poderem acrescentar um valor nas relações que estabelecemos com estes".

A perspetiva de Bruno Ferreira, da PLMJ, é semelhante, já que o managing partner da sociedade sublinha, ao JE, que a sociedade procura "proporcionar aos advogados e às equipas que os apoiam soluções que os libertem de tarefas mais repetitivas ou que os auxiliem, conferindo maior segurança e rapidez" ao seu trabalho e libertando estes profissionais para outras tarefas", que acrescentm mais valor. No entanto, tal só é possível através da "disseminação e partilha do conhecimento interno", argumenta

"No atual contexto, a maior parte da formação tem sido lecionada online, através [da plataforma] Teams, o que naturalmente obrigou a uma adaptação dos conteúdos e da dinâmica das ações, por forma a garantir uma maior proximidade e participação entre formador e participantes", detalha Bruno Ferreira.

Experiência interna e parceriais com a academia

As sociedades de advogados formam internamente, onde têm a possibilidade de adequar o currículo às necessidades, mas também procuram parceria externas, com a academia, para reforçar a capaci-

A PLMJ procura
"proporcionar aos
advogados e às
equipas que os
apoiam soluções que
os libertem de tarefas
mais repetitivas,
libertando-os para
outras tarefas", que
acrescentm mais valor

dade formativa. Ao JE, Eduardo Paulono, sócio da MLGTS, enumera, além da formação interna, os destacamentos internos em várias áreas, de forma a dotar cada advogado de conhecimentos nas várias especialidades da firma, e, ainda, programas formativos novos desenhados para responder às áreas vistas como prioritárias.

"Para a formação jurídica e de soft skills, para todas as idades, categorias e funções, temos anualmente um intenso programa de formação contínua e obrigatória, no âmbito do Instituto Miguel Galvão Teles", refere Eduardo Paulino, que aprofunda:

"A título de exemplo, mencionaria uma formação totalmente personalizada de gestão para advogados que desenvolvemos em conjunto com a NOVA SBE, a Business Academy for Lawyers (entretanto tornada pública para qualquer advogado), mas também um programa de cibersegurança que trabalhámos com o IST, no âmbito do seu programa Técnico+."

"O papel de um advogado é oferecer a melhor solução para o cliente, com rigor jurídico, com o brilho que lhe conseguir imputar e com a máxima eficiência – para ambos, entenda-se. A inovação que procuramos está na solução em si, e não na forma como esta é trabalhada", remata o sócio da MICTS



Adaptação é "inevitabilidade e exigência"

Sistemas de gestão ou IA são ferramentas cada vez mais comuns numa área em transformação.

JOÃO BARROS jbarros@jornaleconomico.pt

O recurso à tecnologia tem vindo a proliferar nos últimos anos e o Direito não é exceção. Desde a automatização de processos, ferramentas de processamento de documentos ou contratos inteligentes, várias são as tecnologias inovadoras que têm começado a mudar de forma radical a prática da advocacia.

"A tecnologia é hoje tanto uma inevitabilidade quanto uma exigência. Os clientes esperam de nós formas de trabalhar diferentes e, para que isso seja possível, encaramos a transformação digital como um caminho contínuo, transversal a toda a organização", começa por apontar Bruno Ferreira, managing partner da PLMJ.

Esta evolução reveste-se de grande importância, dados os ganhos de eficiência para as organizações, mas, perante a evolução dos vários sectores produtivos que acabam por, inevitavelmente, interagir com a advocacia -, tornou-se igualmente um processo quase obrigatório para as sociedades de advogados.

"O grau de exigência e sofisticação dos nossos clientes obriga-nos não só a estar à altura das suas necessidades, mas também a colaborar com os clientes no desenvolvimento de soluções alternativas e até, de certa maneira, a desafiar os clientes para novas soluções", acrescenta Bruno Ferreira.

Na Antas da Cunha ECIJA & Associados, a evolução tecnológica passa sobretudo por duas áreas principais, explica Fernando Antas da Cunha: a tecnologia enquanto parte integrante da transição digital e a inovação ou tecnologia legal.

Enquanto a primeira vertente deste processo se foca sobretudo na aplicação de diversos mecanismos ou ferramentas à gestão diária da atividade de um advogado, através de sistemas de gestão empresarial (ERP) ou de relacionamento com clientes (CRM), a segunda envolve o desenvolvimento de produtos específicos para a atividade. É com esse objetivo que surgiu o departamento de Legal Intelligence da

Estas são tendências transversais a todo o sector, como se pode comprovar pela transição digital na Morais Leitão, Galvão Teles, Soares da Silva & Associados (MLGTS). Neste escritório, a adoção de, por exemplo, data science aplicada ao sector é vista "como ferramenta de organização e compreensão de volumes cada vez mais impressionantes de informação", assinala Eduardo

Simultaneamente, o sócio da firma revela que esta é "contactada semanalmente para demonstrações de novos programas e ideias e há ainda uma expectativa muito grande quanto ao que serão as próximas fronteiras", pelo que o entusiasmo em relação ao futuro é considerável.

"A tecnologia é uma ferramenta de trabalho e um fator de inovação, nem mais, nem menos. O último ano e meio acelerou a digitalização e a utilização de muitas ferramentas que já existiam, mas não eram, em muitos casos, a primeira escolha, sobretudo por hábitos e culturas de trabalho enraizadas. Mas inovar não se reconduz a adotar novas tecnologias, por muito tentador que seja passar essa mensagem", remata Eduardo Paulino.

Ir à frente



TIAGO GERALDO Advogado Sénior

Havia - ainda há? - uma ideia feita que associava o direito e os advogados a um certo culto tradicionalista, a uma certa disposição conservadora, a uma certa resistência à mudança, à descoberta, ao diferente, ao desconhecido.

Nas suas variantes mais extremadas, essa perceção, esteticamente alicerçada no barroco das togas e nos maneirismos de linguagem e outros que supostamente dão corpo ao advogado, parecia - parece? - reconduzir o mundo jurídico e os seus práticos e praticantes a uma obediência cega e submissa à lei e só à lei como alfa e ómega, e nada mais para além dela, e o resto, se houvesse resto, que encaixasse nesse esquema mental grave, solene e rígido de ver e exercer a profissão.

Os tempos e as vontades mudam, e as leis como é sabido também, aliás freneticamente, e os práticos e os praticantes vão atrás - quando inovar, seja onde for, é sobretudo ir e querer ir à frente. Mas o que é afinal inovar e ir à frente, e ambicionar fazê-lo, para um advogado e para uma sociedade de advogados?

Todos os que por gosto ou função dedicam parte do seu tempo a acompanhar o que é dito sobre inovação na advocacia estão mais do que habilitados a debitar uma parafernália de lugares comuns, expressões compostas e mantras sacralizados – normalmente em inglês, pois claro – dessa dominante ideologia inovadora, na sua versão mais centrípeta.

Nessa variante mais coletivamente entusiasmada e de tendência, digamos assim, a inovação faz mais as vezes de uma bandeira do que de um instrumento, de uma alavanca, e ainda menos de uma cultura, tantas vezes apenas para inglês ver e reconhecer. O que, salvo o devido respeito, parece revelar menos de um espírito genuinamente inovador do que de uma certa e insistente vontade de pertencer e ser reconhecido como membro de pleno direito dessa tendência; no fundo, de um desejo de fit in, senão mesmo de FOMO, para recorrer a formulações típicas da novilíngua inovadora.

Mas não será ou deverá ser a inovação na advocacia e para um advogado algo ao mesmo tempo mais simples, mais claro e mais essencial?

Na Morais Leitão acreditamos que sim, que é possível e que todos os nossos advogados devem procurar - com talento, com criatividade, com arrojo, com pensamento crítico, com debate de ideias, com trabalho de equipa inovar. E inovar, desde logo e sobretudo, juridicamente, nas soluções postas ao serviço do cliente, dos seus projetos e dos seus processos, e da proposta de valor que a própria Sociedade tem para oferecer, e ainda e também - porque a advocacia, convém recordar, mais a mais porque raramente se recorda, é uma atividade privada de interesse público - ao serviço de uma melhor, mais ágil e mais justa aplicação das leis e

É para franquear e abrir aos nossos clientes essas possibilidades de futuro, e para os caminhos e soluções jurídicas que permitem chegar até elas, que a Morais Leitão tem apostado de forma consequente na inovação, no seu sentido mais amplo e transversal, explorando e aproveitando todas as ferramentas – tecnológicas ou não que sirvam esse desafio crítico, mas verdadeiramente cultural, da nossa Sociedade. E essa cultura assenta num princípio simples: investigar, encontrar e defender com brio, mas também com sentido estratégico, parceiro e de eficácia, as soluções inovadoras que melhor sirvam os nossos advogados, e por essa via, os nossos clientes, últimos beneficiários dessa cultura interna.

Valorizamos sem preconceitos bolorentos a tecnologia que serve a advocacia e a prestação de serviços jurídicos, mas não vemos nela, ou na novidade em si mesma, porta-estandarte de pergaminhos inovadores para anunciar ao mundo. A lógica é outra: a aposta na inovação é cultural na Morais Leitão precisamente porque está alinhada com o objetivo presente e futuro da Sociedade: inovar e fazer diferente, não por ir à frente, mas para fazer melhor.

FORMAÇÃO É FUNDAMENTAL E NOVAS TECNOLOGIAS OBRIGAM A MAIOR ESFORÇO

Ser advogado requer a atualização constante de conhecimentos. As novas tecnologias vêm vincar esta necessidade.

- 1 QUAL A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO Para a advocacia E COMO PODEM **OS ADVOGADOS E AS SOCIEDADES DE ADVOGADOS DESENVOLVEREM COMPETÊNCIAS?**
- 2 QUAL A IMPORTÂNCIA **DA TECNOLOGIA NO DESENVOLVIMENTO DA ATIVIDADE E COMO DEVE SER** FEITA A FORMAÇÃO?



LUÍS MENEZES LEITÃO Bastonário da Ordem dos Advogados

1. A formação, na prática de advocacia, é essencial. Antes de mais, é importantíssima a formação durante o estágio, para que o advogado-estagiário desenvolva as competências necessárias e inerentes à profissão de advogado, o que não ocorre durante o percurso académico (mais relacionado com o onhecimento teórico do Dire acesso às magistraturas). É igualmente imprescindível a existência de formação contínua dos advogados. Aliás, é competência da Ordem dos Advogados, no caso do Conselho Geral, a regulamentação da formação contínua, e no caso dos Conselhos Regionais, a promoção dessa mesma formação. É também dever estatutário dos advogados a promoção da sua própria formação, através de recurso a acções de

A necessidade de formação contínua é inerente à nossa profissão. As constantes actualizações da legislação, a evolução das novas tecnologias, e o surgimento de novas áreas de Direito e novas questões

- delas resultantes, leva a que seja impossível o exercício pleno da advocacia, sem essa formação. Por esse motivo, a Ordem dos Advogados tem desenvolvido múltiplas acções de formação, nas mais diversas áreas que sejam relevantes para os colegas.
- 2. A relevância da tecnologia é manifesta, o que se veio a provar no contexto pandémico. Não obstante já se exigir algumas competências, para a utilização dos sistemas informáticos dos Tribunais, a situação de pandemia e correspondente impossibilidade de contacto levou à necessidade de desenvolvimento de meios para se poder comunicar e trabalhar à distância, bem como criou novas questões (por exemplo, quanto ao reconhecimento de assinaturas). Por outro lado, a evolução tecnológica tem de funcionar a par e par com o Direito e a Justiça, suscitando-se novas problemáticas jurídicas, decorrentes dessa evolução (veja-se as questões relacionadas com Inteligência Artificial). A formação terá de ter em consideração essas realidades.



FERNANDO OLIVEIRA E SÁ Coordenador da Católica Next -Formação Avançada em Direito, Faculdade de Direito da Católica (Lisboa)

- 1. A importância da formação para o exercício da advocacia é primordial. O principal capital de um escritório de advogados são as pessoas, os advogados e restantes colaboradores. Assim, a qualidade do aconselhamento prestado aos clientes está em correlação direta com a qualidade da formação daqueles que o prestam. A formação é, portanto, um lemento chave para o sucesso do negócio: os escritórios que implementem planos de formação e incentivem os seus advogados a frequentar iniciativas de formação estarão, com certeza, melhor preparados para responder aos desafios colocados pelos clientes.
- 1. A importância é enorme, como a recente pandemia veio demonstrar. A tecnologia permitiu que a formação tenha migrado do modelo presencial, em sala de aula, para um modelo à distância, o que abriu um legue de novas possibilidades formativas. A possibilidade de oferecer formação à distância permitiu alargar a base de alunos, fazendo chegar a formação a juristas e advogados que, em

condições normais, teriam dificuldade em se deslocar, de forma contínua, ao Porto, Coimbra e Lisboa, as cidades onde a oferta formativa se encontra tradicionalmente concentrada. Em segundo lugar, as novas tecnologias permitem uma melhor gestão do tempo do aluno, em especial sempre que as aulas se encontrem gravadas e permitam que o aluno decida quando as quer acompanhar. Esta flexibilidade, em profissões em que a gestão de horários é complexa, é uma enorme vantagem competitiva face ao modelo presencial tradicional. Importa, contudo, não esquecer que a introdução de novas tecnologias na formação implica, por parte dos docentes, um renovado esforço de adaptação ou reinvenção dos modelos pedagógicos. A falta de imediação presencial coloca inegáveis desafios e obriga os docentes a fazer mais do que a simples replicação do que faziam em sala de aula. Certo parece ser que a formação não pode, de forma alguma, virar as costas às novas tecnologias e deve explorar todas as suas potencialidades



NELSON RAPOSO BERNARDO Managing Partner da Raposo Bernardo & Associados

1. A formação permanente distingue

os advogados. Se sempre assim foi, cada vez mais assim será: o mundo está em completa mudança, é um mundo amplamente regulado, com alterações legislativas constantes, novas preocupações ambientais. sociais, de governance, de sustentabilidade em geral, que implicam novos âmbitos regulatórios e práticas de compliance mais exigentes: é um munto em evolução nas interpretações jurídicas e nos entendimentos gerais sobre procedimentos, um mundo em que despontam novas áreas de prática iurídica, com evolução rápida, ao ritmo das inovações tecnológicas e também ao ritmo que os tempos atuais nos exigem, um mundo que vê autonomizarem-se ramos do direito, reformulação de programas académicos, intensificação de especializações na advocacia – é um mundo todos os dias novo e que exige conhecimento sempre renovado. E conhecimento exige formação. Numa adaptação livre do ensinamento de Pareto: é mais certo que com 80% de formação consigamos produzir 20% de bons resultados do que com 20% de formação alcancemos 80% desses mesmos resultados. E os 20%

de bons resultados determinarão, cada vez mais, a diferença entre o bom e o excelente advogado. Não penso restarem dúvidas da importância da formação e da urgência em torná-la permanente. E nesse percurso toda a formação conta, seja definida e estruturada em planos de longo prazo pelas sociedades de advogados, seja por iniciativa do próprio advogado, seja até preferencialmente num sistema misto. Deve ser uma formação o mais abrangente possível, obviamente cobrindo em profundidade as competências jurídicas mais próximas das especializações do advogado, mas também - e sobretudo mergulhando a fundo nas designadas soft skills, seiam as que dificilmente se dominarão por completo, pois devem a sua génese mais ao dom do que à transpiração, sejam as que verdadeiramente dependem de uma aprendizagem séria e que envolve esforço e trabalho.

2. Nos próximos 10 anos a influência

da tecnologia revolucionará mais a

advocacia e a prestação de serviços

em geral do que qualquer outro fenómeno, acontecimento ou inovação o fez nos últimos 100 anos. Ainda me lembro do tempo em que muitos escritórios usavam mais a máquina de escrever do que o computador e tinham um único número que servia para telefone e para fax. Por regra, durante o dia funcionava como telefone; à tardinha passava a fax até à manhã seguinte. Quando se precisava de enviar um fax mais urgente durante o período normal de expediente telefonava-se para o escritório a avisar e alguém mudava para fax por uns minutos. Se à luz deste episódio de uma época a evolução de lá para cá se pode considerar admirável, não duvido que no final desta década, no momento de fazer um balanço, o sentimento de mudança/evolução será ainda muito mais impressionante e disruptivo. É óbvio que perante inovações tão constantes e influências tão marcantes que surgem de outras ciências externas ao mundo jurídico, mas que lhe serão úteis e o condicionarão, a formação deverá começar pela própria aprendizagem e domínio de todos os meios tecnológicos à disposição do jurista. Destaco ainda a importância da integração (com utilidade, eficiência e eficácia) das inovações tecnológicas para a prática diária da advocacia. Não basta contarmos com as soluções tecnológicas mais avançadas, termos o domínio sobre o seu funcionamento para no final, na prática, a integração da tecnologia no exercício do ato iurídico não ser devidamente aproveitada ou não gerar resultados significativos. Essa integração da inovação tecnológica no exercício da advocacia deve ser totalmente maximizada, de maneira a gerar valor acrescentado evidente, facilitando o exercício da advocacia, libertando o advogado de tarefas repetitivas, que não têm valor acrescentado, de maneira a que este se possa focar na relação com o cliente, na investigação

jurídica, na colocação da sua sabedoria e experiência ao serviço dos clientes e das gerações mais novas, bem como na prática dos atos de advogado que realmente o tornam indispensável.



JOÃO MASSANO Presidente do Conselho Regional de Lisboa da Ordem dos Advogados

1. Acredito que os advogados, seja em prática individual, seja em escritório ou sociedade, devem apostar na formação contínua visando sempre a melhoria do serviço que prestam aos seus clientes. A advocacia é uma profissão essencialmente prática, pelo que, além da extensa formação académica teórica inicial, o advogado 'faz-se' com o exercício do dia-a-dia da profissão. Mas isso não quer dizer que a formação prática, em contexto de trabalho, como se diz na gíria da formação profissional, seja dispensável.

O mundo das profissões jurídicas tem a sua complexidade, um jargão próprio e exige o domínio de muitos processos e sistemas de informação. Além disso, por força do cada vez maior peso da tecnologia em muitas áreas - e a advocacia não é exceção -, há hoje uma necessidade corrente de formação e atualização de competências para utilização destas ferramentas.

Por fim, há ainda um conjunto de capacidades complementares que hoje são exigíveis a praticamente todas as profissões, os chamados 'soft skills', nos quais se inserem a comunicação eficaz, o espírito colaborativo, a organização e planeamento, entre outros, competências que os advogados não aprendem correntemente na sua formação académica.

E por isso também que o Conselho Regional de Lisboa tem feito uma aposta muito forte e contínua na oferta de uma série de modelos de formação, através de cursos específicos, seminários, conferencias e workshops, tendo em vista abranger o máximo de competências possível. Uma aposta em que vamos continuar a trabalhar.

2. Muita coisa mudou nos últimos anos na relação das profissões da justica com a tecnologia. Hoje, ao advogado já não basta conhecer as leis e os serviços a que se dirigir, tem de saber dominar uma série de ferramentas informáticas, quer no acesso à informação, quer na

instrução dos processos que tem em mãos. Até a comunicação com os clientes mudou, sendo hoie exigível que um advogado saiba utilizar aplicações e aparelhos para desenvolver o seu trabalho. O lado bom desta inovação é que facilitou muito, sobretudo em termos de tempo e deslocações, o trabalho dos advogados: hoje, algumas tarefas que podiam custar umas horas ou um dia são feitas em poucos minutos deixando tempo livre para que o advogado se concentre na essência do seu trabalho - a argumentação da defesa do seu cliente.



DAVID SEQUEIRA DINIS Sócio da Uría Menéndez-Proença de Carvalho

1. A advocacia depende e assenta do domínio do Direito. Ora, hoje em dia, com a proliferação legislativa (tanto nacional como europeia), as mudanças jurisprudenciais (mais uma vez, tanto nacionais como europeias) e o constante desenvolvimento da doutrina, a formação contínua é absolutamente crítica. Mas mais. Os advogados são cada vez mais chamados a dominar novas áreas do conhecimento, que tradicionalmente escapavam aos juristas. São exemplos disso a contabilidade, as finanças, a fiscalidade, a gestão, etc. Nestas áreas - precisamente por não serem tradicionalmente estudadas nos cursos de Direito nem verdadeiramente amadas pelos juristas - a formação é indispensável, pois não haverá outra forma de obter, estruturar e consolidar conhecimentos nestas importantes áreas. No caso particular da UM-PC, a

formação contínua dos advogados é uma prioridade. Temos como objetivo desenvolver a capacidade dos advogados para lidar com problemas emergentes nas respetivas áreas profissionais e contribuir para o incremento de competências, de forma a, continuamente, elevar a qualidade das suas intervenções, garantindo a excelência do trabalho desenvolvido.

Para o efeito, o escritório desenha um Plano de Formação cujo conteúdo programático é delineado com base em diversos fatores, realçando-se, de entre eles, a particular atenção às preocupações e expectativas manifestadas ao longo dos anos pelos advogados formandos UM-PC, bem como a análise e reflexão contínuas realizadas pela equipa responsável pela formação dos advogados do escritório.

Neste sentido, a estratégia pedagógica da UM-PC assenta em três pilares:

- Rigor no desenvolvimento das competências;
- Orientação para resultados que visem a melhoria dos desempenhos; Exigência na avaliação dos formandos e do processo formativo.
- 2. Os meios tecnológicos vão ser, a médio - longo prazo, um game changer na nossa profissão. Acredito

verdadeiramente que, daqui a 25 anos, a profissão será muito diferente, fruto das alterações tecnológicas. Não será para já, mas a médio - longo prazo. A formação deve ser ajustada a esses desafios. A tecnologia será (já é) um elemento de ajuda para poder realizar tarefas de menor valor acrescentado em menos tempo, o que permite ao advogado dedicar o seu esforço intelectual às tarefas que contribuem com mais valor. Por oposição, na área da assessoria mais complexa e de maior valor acrescentado, o efeito disruptor será certamente menor. Penso que nestes casos a tecnologia estará mais orientada para facilitar a vida do advogado, libertando o seu tempo para a análise jurídica e para uma assessoria «taylor made». A formação deve ser ajustada a esses desafios. Atenta ao progresso tecnológico, a UM-PC tem vindo a desenvolver várias ferramentas que visam apoiar a atividade dos advogados. Entre essas ferramentas de extrema importância, destaco a plataforma tecnológica da Gestão do Conhecimento. Trata-se de um instrumento que permite organizar, de forma sistematizada, o Conhecimento produzido pelo Capital Intelectual do escritório, tornando-o disponível para consulta, estudo e criação de novo Conhecimento e Inovação pela Comunidade UM-PC.



MARIA JOÃO RICOU Managing Partner da Cuatrecasas em Portugal

 A formação contínua é absolutamente essencial para o sector da advocacia. Esta importância decorre, por um lado, da constante evolução do enquadramento jurídico associada a uma cada vez maior regulamentação de múltiplos sectores e, por outro lado, da exigência crescente do mercado que aponta para a necessidade de uma profunda especialização jurídica e sectorial, acompanhada de um conjunto alargado de competências e capacidades muito para além desse conhecimento jurídico especializado. Se é verdade que a experiência prática, acompanhada da adequada tutela e supervisão, tem um papel importante quer no aprofundamento dos conhecimentos jurídicos, quer no desenvolvimento de todas as demais competências e capacidades, consideramos imprescindível proporcionar aos nossos advogados programas de formação interna que abrangem várias outras vertentes para além da jurídica e que são desenhados para as diferentes categorias em função do correspondente nível de experiência e senioridade. Estes programas de formação profissional incluem, entre outras, formação jurídica que se torna mais ou menos especializada à medida da maior ou menor senioridade, formação em línguas, em competências na área de gestão ou na área digital e novas tecnologias.

2. A inovação associada à tecnologia desde há muito que tem sido um

eixo estratégico da Cuatrecasas e uma aposta que se revelou fundamental no contexto da crise pandémica, pois permitiu o desenvolvimento da nossa atividade sem qualquer disrupção ou sobressalto. Tornou-se entretanto evidente que esta dinâmica associada à pandemia é irreversível e que a importância da tecnologia na nossa atividade se tornou uma realidade consolidada. Esta importância está refletida em duas das principais iniciativas que temos em curso: "Law for Technology", com o envolvimento de advogados que estudam as implicações jurídicas do desenvolvimento tecnológico em diversos sectores económicos e, de forma transversal, nas relações laborais e "Technology for Law", que passa pela integração de Inteligência Artificial na prestação de determinados serviços de assessoria jurídica e por programas de capacitação digital dos advogados e outros colaboradores relativamente a novos softwares e aplicações informáticas, que permitem ganhos de eficiência e agilidade na prestação dos nossos serviços, em benefício dos clientes. Por outro lado, como antes referido, os nossos programas de formação interna incluem formação na área digital e das novas tecnologias, como o "Legal+" (capacidades tecnológicas), ou o "Digital Skills for Lawyers' (potencial impacto das novas tecnologias nos diferentes sectores económicos e antecipação de soluções jurídicas adequadas).



EDUARDO CASTRO MARQUES Sócio da Cerejeira Namora Marinho Falcão

1. Direito é, por um lado, um curso muito teórico e, por outro lado, muito abrangente ou de "banda larga". Ensina, sobretudo, uma certa forma de pensar e fornece uma cultura jurídica indispensável para qualquer profissão da área. Todavia. não é. nem tem de ser, um curso de onde os estudantes sejam preparados para o exercício de uma determinada profissão. Por isso, e no caso da advocacia, a formação académica só útil se for complementada com uma exigente e enriquecedora vertente prática de contacto com o mundo forense. Ora, se no início do exercício da advocacia o problema é essencialmente prático, quando estamos há alguns anos na profissad o problema torna-se sobretudo teórico, porque há uma desactualização natural dos advogados face à cacofonia legislativa e aos avanços constantes da ciência jurídica. Daí que a formação prática e teórica andem sempre de mãos dadas e seiam absolutamente essenciais ao longo de toda a carreira de um bom advogado.

Da nossa parte, acreditamos que as sociedades de advogados são fundamentais neste processo de actualização permanente, promovendo cursos intensivos, formações internas e externas, apostando na crescente qualificação dos seus profissionais; no fundo promovendo um espírito de partilha e reciclagem de conhecimentos e um intercâmbio quase geracional, para garantir um trade-off permanente entre teoria e prática.

2. Se há coisa que a pandemia veio pôr a nu foi a centralidade da transição digital na advocacia. Felizmente, muitos advogados e sociedades já estavam preparados para mudar de paradigma e conseguiram fazê-lo praticamente de um dia para o outro. Desde aí, intensificaram-se os processos digitais, também na formação: não me recordo de ver tantas conferências, cursos e webinares como no ano passado e este ano; a certa altura iá ninguém podia assistir a eventos no Zoom ou no Teams. Ora, creio que esta tendência veio para ficar, até porque a tecnologia facilita e torna mais eficiente a aposta em acções de formação, sendo do interesse e, sobretudo, da conveniência de muitos advogados e sociedades.



MARIA JOÃO MATA Sócia da Miranda

1. As competências técnicas são essenciais para o advogado e passam, para além da formação base, pela atualização contínua de conhecimentos, sendo, assim, essencial que as sociedades de advogados disponham de planos de formação externa e interna, as quais representam, aliás, um "win-win" para formadores e formandos. As competências pessoais do advogado incluem, por exemplo, a capacidade de comunicação e de organização, o sentido prático, a capacidade de trabalhar sob pressão e um sólido conhecimento do que se passa no mundo. A aptidão para as relações humanas, no trabalho de equipa e na sua liderança, releva especialmente para o advogado integrado em sociedades de advogados. O desenvolvimento destas competências faz-se com informação recolhida pelo próprio advogado, e com experiência, através do acompanhamento de assuntos e de clientes junto de advogados mais seniores, e, nas sociedades de advogados, em variadas áreas de prática, multiplicadas, no caso da Miranda, por várias jurisdições.



CATARINA CUNHA E TÁVORA Sócia da Miranda

2. Grande parte do trabalho da Miranda é há muitos anos realizado remotamente, não só porque a maioria dos seus clientes não está presente em Portugal, mas também porque muitos dos nossos advogados executam o seu trabalho no estrangeiro. Por outro lado, há uma pressão constante e crescente para que o trabalho seja realizado da forma mais eficiente possível e para que se acautelem riscos de segurança informática. Todos estes aspetos obrigam a uma renovação e atualização periódica de ferramentas informáticas de vária índole. Não basta, porém, adquiri-las e instala--las, é preciso garantir que os advogados as sabem utilizar de forma segura e eficaz tirando proveito das suas funcionalidades. Por isso, a formação constante com vista a assegurar que todos sabem usar as ferramentas disponíveis e se comportam de forma segura é indispensável. A partir de 2020 tivemos de alterar a forma como a formação era realizada porque passámos a assegurar formação exclusivamente de forma remota e através de diferentes técnicas. Os advogados estão sempre muito mais focados no seu trabalho para os clientes e têm agendas difíceis de gerir. Por isso, para a utilização de novas ferramentas, optamos normalmente por formações iniciais a um grupo piloto, cujos elementos depois nos ajudam nas formações a grupos subsequentes e a acompanhar cada grupo, através de chats, nos problemas que encontram após cada formação. No que toca à segurança informática, recorremos mais frequentemente a pequenos filmes, que todos têm de assistir. seguidos de questionários de resposta obrigatória. Também preparamos "armadilhas" para perceber como os advogados reagem. Não basta ensinar a teoria, depois é preciso ver que de fato ficou consolidado o conhecimento. Também temos apreendido que é muito importante ir informando os advogados sobre o que se pretende atingir com cada ferramenta, formação e testes e mostrar-lhes os resultados. A reação tem sido boa e começamos agora a orientar os advogados para nos ajudarem a buscar soluções inovadoras para a realização do seu trabalho. Uma boa utilização da tecnologia tornou-se fundamental para a sobrevivência de qualquer sociedade.



Apoie o jornalismo independente.

S Q N V A H I P A N
I H B T X Q N O J F
M A P L R X E U V R
Q A O B C X T P J L
X S U B S C R E V A
N O V T P V H Q M J
X N E X Z N J X H I
P L N R N Q B S X M

Subscreva hoje em leitor.jornaleconomico.pt/assinaturas/produtos ou ligue 217 655 300

