



ESPECIAL



SOCIEDADES DE ADVOGADOS MAIS INOVADORAS

PANDEMIA FORÇA SOCIEDADES A CARREGAR NA TECLA DA INOVAÇÃO

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

ANÁLISE

Pandemia dá “empurrão” às sociedades para inovarem ● II

TECNOLOGIA

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

ENTREVISTA

João Maciel

Senior Manager de Finance, Tax & Legal na Michael Page

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



FÓRUM

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

OPINIÃO

Direito para o futuro

SHRIKESH LAXMIDAS
Diretor Adjunto

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

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

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

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

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

ANÁLISE

Pandemia força sociedades a carregar na tecla da inovação

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

MARIANA BANDEIRA
mbandeira@jornaleconomico.pt

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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



Shutterstock

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

História da advocacia tem de passar à História

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

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

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

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

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

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

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

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

FÓRUM

A INOVAÇÃO NA HORA DE SERVIR O CLIENTE

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

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



PAULO CÂMARA
Managing partner
da Sérvulo e Associados

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



LUÍS BARRETO XAVIER
Consultor para Inovação
da Abreu Advogados

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



BRUNO FERREIRA
Co-managing
partner da PLMJ

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



JOÃO MIRANDA DE SOUSA
Sócio
da Garrigues

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

ESPECIAL SOCIEDADES DE ADVOGADOS MAIS INOVADORAS



JOSÉ LUÍS ARNAUT
Managing partner
da CMS Rui Pena & Arnaut



DOMINGOS CRUZ
Managing
partner da CCA



ROGÉRIO FERNANDES FERREIRA
Managing partner
da RFF & Associados



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



NELSON RAPOSO BERNARDO
Managing partner
da Raposo Bernardo & Associados



JOÃO LEITÃO FIGUEIREDO
Associado coordenador
da CMS Rui Pena & Arnaut

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

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

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

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

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

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



Eduardo Paulino
Sócio da Moraes
Leitão

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

com o apoio

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

ESPECIAL SOCIEDADES DE ADVOGADOS MAIS INOVADORAS



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

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



RITA MALTEZ
Sócia
da Pares Advogados

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



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

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



CATARINA TÁVORA
Sócia e responsável por Inovação
da Miranda & Associados

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



SOFIA BARROS CARVALHOSA
Sócia
da CTSU



JOANA MOTA AGOSTINHO
Sócia
da CTSU

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



MARIA JOÃO RICOU
Managing partner
da Cuatrecasas em Portugal

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



MIGUEL TORRES
Managing partner
da Telles

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



FERNANDO RESINA DA SILVA
Sócio
da Vieira de Almeida

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



LUÍS NETO GALVÃO
Sócio
da SRS Advogados

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