



O Jornal Económico

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** ● I

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”** ● VII



FÓRUM

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

# 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 Sêrvulo 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, transaccional ou contencioso) que em muitos casos possam ser inovatórias, 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 inovatórias, 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.





**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 Lupl, 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.