

**JE**

O Jornal Económico

ESPECIAL



## SOCIEDADES DE ADVOGADOS

# O DESAFIO DA DIGITALIZAÇÃO

### A NOVA VAGA TECNOLÓGICA CHEGOU AO DIREITO?

A advocacia do futuro não será mais um sector puramente humano, com tecnologias inovadoras a permitirem aos advogados concentrar-se cada vez mais nas 'soft skills', enquanto as tarefas repetitivas ficam a cargo de algoritmos mais rápidos e eficientes. Nesta área, o futuro está cada vez mais perto.

DIREITO

**Sociedades têm estratégias para escolher a melhor 'legaltech'** ● II

ENTREVISTA

**Miguel de Azevedo Moura**

Co-Coordenador do Mestrado em Direito - Especialização em Direito e Tecnologia, da NOVA School of Law

**"Modernização digital foi acelerada pela pandemia"** ● IV



ADVOCACIA DO FUTURO

**A tecnologia e automação ao serviço de uma área humana e emocional** ● VI

FÓRUM

**Qual é a estratégia para desenvolver um processo de digitalização consistente na sociedade** ● VIII

# ESCRITÓRIOS REFORÇAM FERRAMENTAS DE 'BUSINESS INTELLIGENCE'

Líderes e responsáveis de tecnologia das sociedades garantem que é necessário envolver o conselho de administração e as equipas tecnológicas para ser bem-sucedido na transformação digital, bem como estabelecer prioridades, automatizar e formar. **MARIANA BANDEIRA**

## QUAL É A ESTRATÉGIA PARA DESENVOLVER UM PROCESSO DE DIGITALIZAÇÃO CONSISTENTE NA SOCIEDADE?



**MARIA JOÃO RICOU**  
Managing partner  
da Cuatrecasas em Portugal

É fundamental ter uma estratégia e ser rigoroso na sua implementação, mas não há uma estratégia única, que seja igualmente válida para todos os sectores de atividade. O nosso foco estratégico centra-se nos nossos clientes e na nossa equipa, enquanto elementos basilares da nossa atividade, e como principais vetores estratégicos destacamos a capacitação digital, os novos escritórios, a digitalização dos locais e processos de trabalho, a cibersegurança, a cultura de agilidade e de "Legal Project Management" e a aposta na "open innovation". No campo da capacitação digital, entre outras iniciativas, temos "Floor Walkers" que prestam apoio permanente e individualizado a todos os nossos advogados e outros colaboradores, agora através de sessões por Zoom, realizando centenas de sessões "one-to-one", e disponibilizámos o programa DS4L - "Digital Skills for Lawyers", uma formação dirigida a advogados para o desenvolvimento de produtos e soluções jurídicas baseadas nas novas tecnologias. Os novos escritórios, incluindo a nossa nova sede em Lisboa, são projetados como espaços abertos, com paredes transparentes e espaços de colaboração e convivência, nos quais o leit motiv é a colaboração, e concebidos como um local de trabalho digital, que permite maior eficiência, mais flexibilidade e melhor qualidade de vida das pessoas. A cibersegurança é outro eixo crítico, dado ser fundamental assegurar a confidencialidade da informação dos clientes e, por isso, além da certificação da nossa sociedade sob o padrão de gestão da segurança da informação ISO 27001, investimos continuamente na melhoria da resiliência dos sistemas.



**JOÃO MIRANDA DE SOUSA**  
Sócio diretor  
da Garrigues Portugal

O presidente da Garrigues, Fernando Vives, tem uma posição interessante que espelha bem a nossa forma de abordar as questões de transformação, que passo a citar "como não se pode prever o futuro, devemos assegurar que a nossa organização está preparada para enfrentar todos os possíveis futuros". E esta mentalidade ficou bem clara em 2020, com o início do contexto pandémico, quando os nossos valores e eixos estratégicos nos permitiram enfrentar um futuro improvável com sucesso. E um dos nossos eixos estratégicos é a digitalização, que abordamos com um duplo sentido: enquanto organização, a Garrigues dá os passos que considera necessários para garantir um futuro forte; e como escritório de advogados, fomenta uma aprendizagem centrada na sua própria experiência e aborda sempre os problemas dos seus clientes com um entendimento mais profundo. Nesse sentido, desenvolvemos o nosso próprio estilo de inovação. Ao incorporarmos os mais recentes avanços tecnológicos que nos permitem ser mais eficientes e prestar um melhor atendimento ao cliente e ao apostarmos no desenvolvimento interno, auscultando a equipa e os clientes, para garantir que cada etapa está alinhada com a estratégia global da nossa organização. Algumas das iniciativas internas e externas que colocam a Garrigues na vanguarda do mercado jurídico são: Agiliz@ (equipa interna constituída por advogados, developers e profissionais da área tecnológica), Innovation Think Tank, Spur Innovation Programme, GarriguesNET e plataformas de colaboração. O nosso compromisso tecnológico foi recompensado.

Exemplo disso são as ferramentas e os recursos tecnológicos que a sociedade já tinha quando foi declarado o estado de emergência. Essas ferramentas e recursos permitiram que os mais de 2.000 funcionários, presentes em 13 países, pudessem continuar a prestar um serviço com a total normalidade e segurança, mantendo intacta a qualidade do atendimento ao cliente.



**JOÃO SAÚDE**  
Sócio e membro da comissão  
executiva da Sérvulo

A estratégia da Sérvulo em matéria de digital enquadra-se num esforço consistente de honrar um duplo compromisso. O compromisso perante os nossos clientes de lhes prestar um serviço de alta qualidade e gerador de valor. E o compromisso perante os nossos colaboradores, traduzido na garantia de lhes proporcionar, a cada momento, as melhores condições de trabalho possíveis. Em matéria de digitalização, desdobra-se em 5 pilares: gestão do conhecimento; relação com os clientes, condições de trabalho; gestão eficiente; sustentabilidade. Temos consciência de que nenhuma estratégia será bem-sucedida se não for acompanhada de uma cultura organizacional focada na transformação digital. Na gestão do conhecimento, destacamos o crescimento de biblioteca digital acessível a todos os advogados da Sérvulo; a permanente atualização e melhoria de base de minutas; a atualização de softwares de pesquisa e tratamento de jurisprudência, e partilha de conhecimento através de formações internas online; organizando webinars; e, enquanto entidade formadora certificada pela DGERT que somos, concebendo e

executando planos de formação externa online à medida de cada empresa ou instituição. A relação digital com os clientes intensificou-se fruto das circunstâncias excecionais que vivemos. Aí o plano de ação visa essencialmente: proximidade e segurança nas comunicações. As condições de trabalho alteraram-se em face dos desafios que a realidade nos impôs. Neste plano, a nossa estratégia pressupõe desde logo a constante auscultação dos advogados e colaboradores sobre eventuais dificuldades que tenham; uma atualização constante de programas e licenças e a utilização de computadores de última geração. Na gestão, destaco a utilização de sistemas de business intelligence, em que a inovação tecnológica está ao serviço da eficiência operacional. Last but not least, a progressiva inovação tecnológica contribui para um propósito de sustentabilidade. A enorme redução do consumo de papel é já uma evidência disso.



**JOÃO LEITÃO FIGUEIREDO**  
Associado coordenador de TMT  
da CMS Rui Pena & Arnaut

Na CMS iniciou-se há mais de uma década e tem sido conduzido pela determinação em antecipar e satisfazer as necessidades, cada vez mais exigentes, de clientes e parceiros, bem como, em elevar a qualidade, celeridade e eficiência na prestação dos nossos serviços. O contexto pandémico, naturalmente, acelerou todo este processo, pelo que a aposta efetuada pela CMS revelou-se acertada e, acima de tudo, atempada. A consistência da nossa estratégia de digitalização alicerçou-se na consciencialização do poder e valor das ferramentas, associado à criação de uma equipa multidisciplinar com capacidade, experiência e conhecimento para

efetuar, em todos os momentos, as escolhas certas para endereçar respostas efetivas às necessidades de criar engagement com todos os stakeholders. A CMS vai continuar na vanguarda dos escritórios de advogados em Portugal que, hoje, apresentam já um elevado nível de sofisticação digital. Com esse objetivo, tem sido efetuada uma aposta na valorização e evolução contínua do website institucional, onde são facultados conteúdos de cariz técnico e informativo atualizado; um reforço da presença nas redes sociais e a manutenção da aposta no desenvolvimento das mais modernas ferramentas. A título exemplificativo, a CMS tem primado por disponibilizar ferramentas de trabalho, amplamente utilizadas pelos seus clientes, como sejam o CMS Enforcement Tracker, CMS Data Breach Assistant ou o CMS Dawn Raid. Este ano constituirá, igualmente, um marco relevante para a estratégia digital da CMS, na medida em que será efetuado o lançamento do Bluebox, ferramenta técnica para realização de um conjunto de tarefas essenciais na prestação de serviços jurídicos transnacionais e, primordialmente, do Lupl, que visa revolucionar a lógica na prestação de serviços jurídicos, permitindo aos clientes ter uma visão 360º e em tempo real de todos os assuntos jurídicos atribuídos à CMS. Por fim, para o sucesso de um processo digital consistente, a garantia de que são implementadas todas as medidas técnicas e organizativas necessárias à salvaguarda da informação.



**JORGE MACHADO**  
Diretor geral  
da CCA



**MIGUEL CARVALHO**  
Sócio  
da Telles



**RUI ALVES**  
Diretor de Tecnologia  
da VdA



**JOÃO CUPERTINO**  
Head of IT  
da Abreu Advogados

É necessário, em primeiro lugar ter uma visão bastante clara dos nossos objetivos e da nossa meta. Após definirmos a nossa visão, é necessário traçar o caminho a percorrer, ou seja, é necessário especificar no tempo quais os principais milestones. Com estas definições e premissas estabelecidas entramos na fase da implementação do processo, logo as equipas alocadas ao projeto devem desenhar quais as melhores soluções a implementar, processos e procedimentos internos a alterar, e parceiros tecnológicos que devem ajudar e suportar esta mudança. Além desta parte técnica, é importante não esquecer que um processo de digitalização acaba por alterar a nossa forma de nos relacionarmos com o mundo e que em muitos de nós impacta diretamente em processos muito enraizados. Por exemplo: rever documentos em papel ou em formato digital, anotações sobre documentos, leitura de um documento – diria que quanto mais estes velhos hábitos estiverem enraizados, mais resistentes seremos à mudança e, por conseguinte, mais impactados seremos por estes processos pois temos hábitos profundos que fomos adquirindo ao longo da nossa vida. Assim é da extrema importância envolver as áreas de suporte, nomeadamente os Recursos Humanos e Marketing, para traçarem uma comunicação interna eficaz e coerente, de forma a que haja menos resistência interna na adoção destes processos, e para garantir que os objetivos da empresa são transversais e comuns a todos. Caso contrário corremos o risco, enquanto entidade, de passarmos por um processo bastante doloroso. Resumindo, diria que a estratégia para se desenvolver um processo consistente é ter a visão e objetivos bem definidos e fazer uma gestão correta desde a implementação desse processo, mas também garantir que a mudança de hábitos e a própria cultura organizacional não seja um obstáculo à implementação do mesmo. Só desta forma conseguiremos uma aceitação plena de novos projetos, independente das gerações, culturas e hábitos das pessoas que os adoptem.

Na Telles entendemos que qualquer processo de evolução tem de ser orientado por dois propósitos essenciais: o de procurar obter o mais elevado nível de serviço que a todo o momento possamos entregar aos nossos clientes, assim como o de otimizar as condições em que as nossas equipas desenvolvem o seu trabalho. O processo de digitalização da nossa Sociedade é, a luz destes princípios, visto com naturalidade, não encerrando um fim per si, sendo gerido, no entanto, de forma a que possamos acompanhar as vantagens que a mais recente evolução da tecnologia nos proporciona. A estratégia para desenvolver um processo de digitalização tem de começar pela definição dos objetivos que se pretende alcançar, quando se inicia o trajeto de passar dos dados físicos para o formato digital e de obter uma crescente automação de processos, incluindo o recurso a ferramentas de IA. Nesses objetivos incluímos o maior controlo sobre a operação, a redução de custos, o aumento de produtividade e a fluidez de informação e de comunicação. No que respeita aos diferentes aspetos que caracterizam a denominada transformação digital, estamos essencialmente focados na otimização de processos, quer pela sua redefinição, quer pela sua automação. Sendo ainda reduzida a aplicação da Inteligência Artificial à nossa atividade, as ferramentas de machine learning começam a mostrar-se de enorme utilidade, estando já presentes em aplicações que diariamente utilizamos na Telles. Por último, cientes de que um processo de transformação digital tem igualmente implicações nas políticas de proteção e de segurança, subordinamos qualquer novo desenvolvimento à obtenção das condições essenciais à segurança e à preservação da informação.

Não há receitas aplicáveis na integra, sendo que, acima de tudo, é preciso que a organização perceba que é um processo em continuidade; o que for revisto hoje, dentro de poucos anos estará desenhado e/ou obsoleto. Por outro lado, é fundamental canalizar o esforço tecnológico (e não só) para o que realmente aporta valor acrescentado ao negócio. É muito fácil perder o foco e divergir parte significativa deste esforço para necessidades operativas menos relevantes. É um processo onde a liderança generalizada da organização tem um papel fundamental. Desde a gestão das prioridades e expectativas à gestão do esforço da organização, há uma mudança cultural e de competências que é preciso fomentar, acarinhando e motivar. Há data de hoje existe uma especialização de determinados grupos e equipas em áreas de direito, e com a transformação digital, essas mesmas pessoas, inclusivamente complementadas com outras de perfil e competências distintas, terão de abraçar e dominar novas ferramentas e metodologias de trabalho – em vários casos, o direito vai fundir-se com a tecnologia e com valências como a gestão de projeto, a ciência de dados, e com a própria inteligência artificial. A tecnologia e respetiva gestão será também um grande desafio. Não deve, e não pode, ser um factor limitativo – existe tecnologia disponível para praticamente tudo – mas não pode ser um alvo de gestão casuística; os temas de segurança, integração, orquestração, entre outros mencionados atrás, terão que pautar e atenuar eventuais tendências de adoção generalizada de tudo o que o mercado tem para oferecer. Será igualmente um processo cíclico e de aprendizagem contínua. Tal como advogado pelas metodologias Agile, há que ser sistemático; o que não for passível de ser prototipado em semanas raramente fará sentido operacionalizar e, se puder falhar, é preferível que falhe rapidamente. No final de cada fase do programa há que retirar lições do que correu bem e menos bem e ter a capacidade de corrigir e melhorar.

Tem-se dito que a transformação digital foi acelerada com a pandemia, mas o avanço que nos referimos não é transformação digital. Na verdade, as empresas estão apenas a utilizar tecnologias para comunicar e este é apenas um dos primeiros patamares dos processos de transformação digital. O verdadeiro e último patamar é quando o negócio é baseado na utilização de tecnologia, quer na construção da oferta de produtos e serviços, quer na relação com o cliente. Esse deverá ser um dos focos principais na implementação de processos digitais. A transformação digital é muito mais do que automatizar processos e usar canais de digitais como forma de comunicar. Nos próximos anos, mais de metade dos processos que hoje realizamos agora vão ser eminentemente tecnológicos e as empresas e os negócios têm que estar preparados para antecipar essa digitalização. O processo de digitalização não tem um fim é cíclico e termina sempre com uma reavaliação para voltar a definir prioridades. Temos a consciência e a estratégia de que o futuro depende da informação. É uma frase já conhecida: "data is the new oil". Por exemplo, neste momento, estamos a reunir, produzir e sistematizar informação, sabendo que não estamos a explorar todo o potencial desta informação a curto prazo. Este é um processo consciente porque sabemos que ao longo dos anos esses dados com a utilização de novas ferramentas de tratamento de dados, IA e outras soluções, poderão readquirir uma nova função e ajudar-nos no desenvolvimento do nosso trabalho.



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

Este tema é um tema crítico em todas as organizações. Por um lado, porque temos consciência de que temos de fazer alguma coisa, mas por outro, não sabemos muito bem o quê. Estas foram as conclusões a que chegámos ao fim de alguns anos com foco nestas temáticas.



Tipicamente, as organizações tratam de identificar um conjunto de ferramentas tecnológicas para ajudar a transformação digital das respetivas organizações. No entanto, o processo de transformação digital começa pelas pessoas e pelos processos. Entendemos que, antes do mais, deve ser feito um levantamento no sentido de identificar onde podemos melhorar os nossos processos. Áreas como a mobilidade, organização documental, machine learning, augmented intelligence, gestão de projetos... são aquelas que costumadamente são identificadas como prioritárias. É, no entanto, fundamental, estabelecer prioridades, escolher grupos para fazerem parte de todo o projeto de implementação e, mais importante do que tudo isso e ainda a montante, explicar e envolver as pessoas para que possam entender as vantagens de cada uma destas transformações. Os processos de mudança, sejam eles quais forem, são intrusivos e